

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Kateřina Servinská

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Konkurenční pozice firmy Aminostar na českém trhu

Competitive position of the brand Aminostar in the Czech market

DP-PE-KMG-2010-50

KATEŘINA SERVINSKÁ

Vedoucí práce: Ing. Jozefína Simová, Ph.D – KMG

Konzultant: Ing. Aleš Máslo - Marketing Manager

Počet stran: 85

Počet příloh: 1

23. dubna 2010

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladu, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 23. dubna 2010

.....

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá analýzou konkurenčního prostředí firmy Aminostar na českém trhu. Cílem práce je rozbor konkurence v oblasti výroby doplňků sportovní výživy a návrh konkurenční strategie firmy Aminostar.

Diplomová práce má dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části je popisována současná situace v oblasti sportovní výživy, její význam pro sportovce, hlavní zásady stravování a rozbor základních doplňků. Dále je zde definována konkurence a postup její analýzy. Praktická část obsahuje analýzu konkurenčních firem v oblasti výroby doplňků sportovní výživy, posouzení konkurenční pozice značky Aminostar na českém trhu a návrh konkurenční strategie.

**Klíčová slova:** doplňky výživy, konkurence, konkurenční strategie, konkurenční pozice, situační analýza, sportovní výživa

## **Annotation**

The diploma work deals with the analysis of the competitive environment company Aminostar in the Czech market. The aim of this diploma work is to analyze competition in production of nutritional supplement and to propose a competitive strategy for the company Aminostar.

The diploma work has two main parts: the theoretical and the practical. In the theoretical part are defined fundamentals of sports nutrition, its meaning for athletes, main rules of nutrition and definition of basic group of nutritional supplements. Further there are defined competition and its analysis. The practical part contains analysis of rival firms in production of nutritional supplement, examination of competitive position of brand Aminostar and propose of its competitive strategy.

**Key words:** nutritional supplements, competition, competitive strategy, competitive position, situation analysis, sports nutrition

# Obsah

ÚVOD.....	11
1 Charakteristika firmy Aminostar s. r. o.....	12
2 Současná situace v oblasti sportovní výživy .....	17
2.1 Význam sportovní výživy .....	17
2.2 Zásady sportovní výživy .....	18
2.3 Doplnky sportovní výživy .....	20
2.3.1 Aminokyseliny .....	22
2.3.2 Spalovače tuků .....	23
2.3.3 Proteiny.....	24
2.3.4 Kloubní výživa.....	25
2.3.5 Kreatin.....	26
2.3.6 Gainery.....	27
2.4 Výživa pro sportovce z energetického hlediska .....	28
3 Konkurence a konkurenční strategie .....	30
3.1 Identifikování konkurence .....	31
3.2 Analýza konkurentů.....	35
3.2.1 Cíle .....	35
3.2.2 Marketingové strategie.....	36
3.2.3 Silné a slabé stránky .....	41
3.2.4 Očekávaná reakce.....	43
3.2.5 Model pěti sil.....	44
4 Analýza konkurence firmy Aminostar .....	51
4.1 Identifikování největších konkurentů firmy Aminostar .....	51
4.2 Profil vybraných konkurenčních firem.....	53
4.3 Pravidla hodnocení konkurentů.....	58
4.4 Vyhodnocení jednotlivých kategorií.....	60
4.5 Celkové zhodnocení všech konkurentů .....	66
5 Posouzení konkurenční pozice značky Aminostar na českém trhu.....	68
5.1 SWOT analýza firmy Aminostar.....	68
5.1.1 Silné stránky .....	68

5.1.2 Slabé stránky .....	69
5.1.3 Příležitosti .....	70
5.1.4 Hrozby.....	70
5.2 Mapa konkurenčních skupin.....	71
6 Návrh konkurenční strategie .....	73
Závěr .....	77
Seznam použité literatury .....	79

## Seznam použitých zkratk a symbolů

ATP	adenositrifosfát
CEE	creatine ethyl ester
ČOV	Český olympijský výbor
ČR	Česká republika
ČSN	české technické normy
EU	Evropská unie
HCA	kyselina hydroxycitronová
KJ	kiloJoule
Kcal	kilokalorie
Mil.	milion
ME	mistrovství Evropy
MS	mistrovství světa
Např.	například
USA	Spojené státy americké
Tj.	to je
Tzn.	to znamená
www	webové stránky
%	procenta



## Seznam tabulek

Tab. 1 – Výsledky internetové ankety .....	53
Tab. 2 – Přehled konkurenčních firem.....	58
Tab. 3 – Redukce hmotnosti.....	60
Tab. 4 – Kloubní výživa.....	62
Tab. 5 – Tyčinky.....	63
Tab. 6 – Proteiny.....	64
Tab. 7 – Aminokyseliny.....	65
Tab. 8 – Celkově dosažené body firem.....	66
Tab. 9 – Swot analýza firmy minostar.....	68

## Seznam obrázků

Obr. 1 – Výrobní hala firmy Aminostar.....	12
Obr. 2a – Ing. Gejza Valent, MBA.....	13
Obr. 2b – Ing. Gejza Valent, MBA bronzový medailista.....	13
Obr. 3 – Logo klubu.....	15
Obr. 4 – Potravinová pyramida.....	19
Obr. 5 – Pyramida důležitosti doplňků stravy.....	22
Obr. 6 – Tři obecné konkurenční strategie.....	39
Obr. 7 – Hybné síly konkurence v odvětví.....	45
Obr. 8 – Mapa konkurenčních skupin.....	71

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Jozefíně Simové, Ph.D. za její odborné vedení, vstřícný přístup, cenné připomínky a rady, které mi byly velkým přínosem při zpracování diplomové práce.

Důležité informace o firmě Aminostar s. r. o. mi poskytl Ing. Aleš Máslo, kterému tímto také děkuji.

# ÚVOD

Tématem diplomové práce je posouzení konkurenční pozice firmy Aminostar s. r. o. na českém trhu.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce popisuje současnou situaci v oblasti sportovní výživy. Charakterizován je zde význam výživy pro sportovce a zásady stravování, bez nichž by nebyl sportovec schopen dosahovat lepších výsledků. Právě doplňky sportovní výživy mohou jeho snahu ještě více zefektivnit. Popsány jsou nejčastěji užívané skupiny těchto doplňků a také velmi důležitý pohled na výživu z energetického hlediska, což koresponduje s obecnými zásadami zdravého životního stylu.

V teoretické části je dále zkoumána konkurence a nezbytnost konkurenční strategie, přičemž vycházím z poznatků Michaela E. Portera a jím ovlivněných autorů. Specifikován je zde postup analýzy odvětví prostřednictvím nalezení cílů, strategií, silných a slabých stránek a předpovědi budoucí reakce chování konkurentů.

V praktické části se použijí jako kostra postupy a závěry teoretické části. Je zde provedena analýza konkurence firmy Aminostar v oblasti výroby doplňků sportovní výživy pomocí diagnostických nástrojů. Hlavní část analýzy konkurentů je zaměřena na hodnocení jejich výrobků podle stanovených kritérií.

Cílem diplomové práce je z provedených analýz posoudit pozici značky Aminostar na českém trhu a navrhnout strategii, která bude tyto výsledky odrážet.

Při zpracování diplomové práce jsou využity analytické metody. Analýza konkurence v rámci odvětví výroby doplňků sportovní výživy je vytvářena pomocí benchmarkingu. Syntéza závěrů je shrnuta do SWOT analýzy a mapy konkurenčních skupin, která je zároveň ukazatelem směru volby strategie.

## 1 Charakteristika firmy Aminostar s. r. o.

Firma Aminostar s. r. o. je jednou z předních českých společností zabývajících se podnikáním v oblasti sportovní výživy, konkrétně výrobou a prodejem zdravé výživy a doplňkové výživy pro sportovce.

Od roku 1998 existuje firma jako právnická osoba, kterou založil Josef Bukvic. Základní kapitál firmy činí 150.000 Kč. Firma začínala s portfoliem několika málo výrobků, dnes firmu reprezentuje výběr více než 100 výrobků v mnoha příchuťových modifikacích. Obrat firmy za hospodářský rok 2008/2009 byl ve výši 127 mil. Kč, odhad na rok 2009/2010 je okolo 120 mil. Kč.

Sídlo firmy Aminostar je od roku 2008 v Loukově u Mnichova Hradiště, kde byly vybudovány nové moderní skladové prostory a zřízené laboratoře kontroly jakosti, které splňují normy ISO 9000<sup>1</sup> a HACCP<sup>2</sup>. Tyto investice do modernizace umožnily firmě pětinasobně zvýšit produkci – u sypkých směsí se nárůst dostal na 1.000 tun ročně, u kapslí na 100 miliónů kusů. Jak vypadá výrobní hala firmy ve skutečnosti je vidět na obrázku pod textem.



Obr. 1 – Výrobní hala firmy Aminostar

*Zdroj:* [2]

---

1 ISO 9000 je soubor technických norem, které zahrnují normy a směrnice související s kvalitou řízení podniku (jakostí výroby). [9]

2 HACCP je zkratka anglického názvu „Hazard Analysis and Critical Control Point“ (analýza nebezpečí a kritické kontrolní body), která se ve světě používá pro systém preventivních opatření, sloužících k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností, které souvisejí s výrobou, zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem konečnému spotřebiteli. [30]

## Organizační struktura

Výkonným ředitelem firmy Aminostar je od konce roku 2007 Ing. Gejza Valent, MBA – bronzový medailista v hodu diskem z Mistrovství světa v roce 1983 v Helsinkách, který je zároveň i jedním z jednatelů firmy (viz. obr. 2a, 2b). Druhým jednatelem je Ing. Roman Kantor. Každý z jednatelů má právo jednat za firmu samostatně.



Obr. 2a – Ing. Gejza Valent, MBA



Obr. 2b – Ing. Gejza Valent, MBA bronzový medailista

*Zdroj:* [2]

Organizační struktura firmy je středisková a člení se na 7 základních oddělení, kterými jsou:

- ekonomický úsek,
- logistika a nákup,
- výroba,
- kvalita - HACCP a registrace,
- marketing,
- obchod,
- správa a vedení.

V současné době je jediným vlastníkem firma Walmark a. s., která vstoupila do Aminostaru majoritně v polovině roku 2006, kdy odkoupila 75% akcií od zakladatele firmy Josefa Bukvice. Tato transakce souvisela se snahou Walmarku, stát se významným hráčem i na

trhu s výživou pro sportovce. Zbylých 25% získala firma v roce 2008. Před kapitálovým vstupem Walmarku pracovalo v Aminostaru 14 osob, k 31. 12. 2009 dle § 81 odst. 5 zákona, § 15, 16 a 20 vyhl. č. 518/2004 Sb. má společnost 36 osob.

### **Strategie firmy**

Ve firmě Aminostar je důraz kladen především na kvalitu a na produkty inovativního charakteru s velkou přidanou hodnotou dostupnou jak pro profesionální sportovce, tak i široké veřejnosti.

Kapitálovým vstupem silné farmaceutické společnosti Walmark se zcela a od základů změnil pohled na kvalitu výrobků Aminostar. Walmark se může pochlubit jedním z nejmodernějších výrobních závodů v celé ČR, který odpovídá požadavkům Správné výrobní praxe, jež představují pravidla, která jsou závazná pro výrobce léčiv.

Špičkově vybavené laboratoře a profesionální personál jsou dobrou zárukou pro dosažení té nejvyšší možné kvality v oboru. Jelikož farmaceutické standardy jsou mnohonásobně vyšší než normy pro výrobu potravin, po vstupu do skupiny Walmark Group převzal Aminostar od svého partnera část farmaceutických standardů i pro svoji výrobu, což výrazně přispělo ke zvýšení kvality nabízených produktů. Jedná se především o třífázovou kontrolu a pravidelné laboratorní testování. Veškeré produkty mají potřebné atesty a schválení a neobsahují žádné zakázané nebo dopingové látky. Při zavádění novinek na trh je samozřejmostí spolupráce s trenéry, sportovci i s předními odborníky a specialisty na výživu.

Mezi profesionální sportovce a sportovní kluby, se kterými Aminostar spolupracuje, patří Peter Tatarka – osobní trenér a reprezentant SR v kulturistice, vicemistr Evropy 2005, 2006, Pavel Florián – reprezentant České republiky v badmintonu, Tomáš Kalenský – mistr světa v silovém trojboji, Pavel Novák – přední český maratonský běžec, dále HCB Karviná – několikanásobný mistr ČR v házené, SKI Klub Jablonec nad Nisou – největší lyžařský klub v ČR a další.

Jedním z hlavních segmentů, na který se Aminostar doposud koncentroval, byla výživa pro kulturistiku, fitness a silové sporty. Vzhledem ke strategickým záměrům firmy být významným partnerem všem rekreačním, výkonnostním i profesionálním sportovcům vyrábí řadu Xpower, která je zaměřena především na vytrvalostní a kolektivní sporty.

Firma Aminostar se také věnuje sponzorské činnosti. Zaštiťuje různé sportovní akce, kterými jsou například Kolo pro život, Junior Cup v Jablonci nad Nisou, MS Aerobic 2009 v Liberci, Mistrovství světa v hokejbalu 2009, ME v naturální kulturistice a podporuje i vlastní projekty, např. Xpower Cup 2010 a další.

### **Služby pro zákazníky**

Pro své věrné zákazníky připravuje firma Aminostar řadu výhod. Zájemci se mohou přihlásit do ProLife Clubu Aminostar, jehož součástí je informační a věrnostní program. Členové klubu mají možnost využívat výhod v podobě slev na všechny výrobky, ale také mohou získávat informace o novinkách, zajímavosti ze světa výživy a sportu. Tyto informace přináší Aminostar Team prostřednictvím newsletteru, který vychází každý měsíc a je dostupný jak v elektronické, tak i v tištěné podobě.

Členství v klubu je bezplatné a člen není povinen uskutečňovat pravidelné či nepravidelné nákupy nebo se účastnit věrnostního programu. Aminostar ProLife Club má téměř 5.000 členů.



Obr. 3 – Logo klubu

*Zdroj: [2]*

Produkty firmy Aminostar mohou zákazníci zakoupit ve specializovaných obchodech v síti Vitaland nebo ve fitness centrech a sportovních obchodech. Mohou si je také objednat prostřednictvím spolupracujících internetových obchodů nebo přímo v e-shopu na internetových stránkách [www.aminostar.cz](http://www.aminostar.cz), kde se nachází podrobný popis výrobku

i s příslušnými atesty a certifikáty, které garantují jeho kvalitu. Ukázka atestu produktu 100% Whey Protein je uvedena v příloze A.

Oficiálními distributory firmy Aminostar jsou:

- Dafit s. r. o. (Praha),
- H-sport (Brno),
- Pavel Trampota – PT servis (Plzeň),
- Jiří Trampota – FITSPORT (Plzeň),
- BriFit Sport s. r. o. (Frýdek-Místek),
- Klusport (Karviná),
- NATUR SPORT, s. r. o. – Tomáš Procházka (Karlovy Vary),
- Top Fitness (Ostrava).

### **Vize firmy**

V současnosti prodává Aminostar výrobky v 8 zemích Evropy a daří se firmě pronikat i na jiné zahraniční trhy. Rozšiřování zahraničně obchodních aktivit firmy souvisí s dosažením vytyčeného strategického cíle, kterým je, stát se do roku 2014 největším výrobcem sportovní výživy ve střední a východní Evropě. [2]



## **2 Současná situace v oblasti sportovní výživy**

V posledních letech se rekordy ve sportu stále posouvají. Výkonnostní vzestup v jednotlivých disciplínách je především výsledkem zlepšených tréninkových metod a vlivem mnohem vyššího stupně zatěžování. Právě to přisuzuje výživě důležitou roli při rozvoji sportovní výkonnosti. Výživa by dokonce mohla být pro výkonnost sportovce rozhodujícím faktorem, a to hlavně v situaci, vykazuje-li závažné nedostatky, které brání plnému rozvinutí výkonnosti.

### **2.1 Význam sportovní výživy**

Při pečlivě promyšleném uspořádání stravy může dojít ke zvýšení sportovní výkonnosti, a to jak svým dlouhodobým účinkem, tak i krátkodobým vlivem specifických dietních manipulací. Kvalita výživy výrazně mění schopnost absolvovat fyzickou zátěž.

V posledních letech lékaři a specialisté na výživu upozorňují, že jedině dlouhodobá vysoce kvalitní výživa vede k dokonalému zdraví a umožňuje kvalitní trénink. Nemůže však odstranit některé dědičné nedostatky, i když je v řadě případů může výrazně zredukovat. [13]

Při sportování je důležité mít na paměti, že lidské tělo při jakékoliv aktivitě ztrácí energii, minerály nebo vitamíny. Čím je aktivita delší nebo intenzivnější, tím je tato ztráta větší. Proto je nutné tyto zásoby obnovovat, a to správným doplněním sacharidů, bílkovin, vitamínů a minerálů.

Výrobci doporučují konzumovat především jejich potraviny a potravinové doplňky. Přitom šikovně využívají poznatky moderní vědy. Máme jíst pestře, ale střídme, a ze stravy si vybírat jen to nejlepší. Výživa a sport jsou tak vhodnou příležitostí k byznysu. Ale to je realita, protože byznys je za vším. Bosí běhat nemůžeme, kolo také musí mít určitou technickou úroveň.

Nevhodná sportovní výbava může i ublížit, místo aby přinesla užitek. Stejně je to s výživou, proto dnes sportovní výživa patří k základním potřebám sportovců stejně jako kolo, boty nebo dres. [6, 11]

## **2.2 Zásady sportovní výživy**

Obecné zásady o zdravé výživě platí pro každého člověka, tedy i pro sportovce, včetně těch vrcholových. Jejich výživa je však řízena speciálními odborníky.

Na výživu při sportu je možné nahlížet z různých hledisek. Dobré je si ji rozdělit na základní zdravou výživu v každodenním životě, celkově bohatší výživu (tj. zvýšení příjmu všech složek potravy, nejen energie a bílkovin) v období tréninkové zátěže a výživu těsně před, při a krátce po sportovním výkonu. Výživa v každé z těchto fází má svá specifika a pravidla, kterými by se měl sportovec řídit. [15]

Nutné je další rozlišení výživy pro jedince, kteří sportují pro zábavu a zdraví nebo se účastní regionálních soutěží, aniž by přitom trénovali každodenně několik hodin, a skutečnými profesionály, kteří sportují na vrcholové úrovni.

Fořt [11] se přiklání k názoru, že rekreační sportovci nepotřebují specificky sestavenou výživu. Rekreační sport totiž nenutí organismus k opakovaným maximálním výkonům, které vyžadují delší než 24hodinovou regeneraci, a také nevyžaduje systematickou přípravu. To však neznamená, že nepotřebují obecně prospěšné potravinové doplňky.

Naopak profesionální sportovec se bez špičkové výživy neobejde. Důležité je si uvědomit, co je profesionální sport: je to činnosti fyzicky i psychicky mimořádně náročná. Mnohdy, alespoň z energetického hlediska, dokonce tak náročná, že se zdá být nepochopitelné, kde organismus bere sílu takovou zátěž zvládnout, aniž by zkolaboval, případně jak se z takové zátěže stihne zotavit již do druhého dne, kdy je nutné podat stejný výkon. Energetický výdej, který je běžně 5 až 10krát vyšší v porovnání s rekreačním sportovcem, profesionál teoreticky ani prakticky nemůže dokonale nahradit, protože technicky není řešitelné

přijmout 5 až 10krát více energie formou obvyklé stravy. Proto zde na pomoc přicházejí doplňky sportovní výživy.

Při hledání správné stravy je nutné individuální řešení. To v podstatě znamená ušít stravu na tělo, protože ani zkušený trenér nemůže vidět do sportovce lépe než on sám. Sestavení jídelníčku by tedy mělo být věcí konzultace. Co vyhovuje jednomu sportovci, nemusí být vhodné pro druhého. Každý člověk je unikátní. Nalezení optimálního stravování vyžaduje nějaký čas a obvykle metodou pokusů a omylů. [19]

Na závěr lze obecně říci, že čím je větší objem, intenzita zátěže a věk, tím větší pozornost musíme výživě věnovat. Základní výživová doporučení jsou zobrazena v potravinové pyramidě na obrázku pod textem.



Obr. 4 – Potravinová pyramida

Zdroj: [24]

Pyramida ukazuje, co všechno by naše strava měla obsahovat, a zároveň v jakých poměrech – čeho by mělo nejvíce, čeho naopak méně. Pokud si člověk zařazuje do stravy jednotlivé potravinové skupiny podle tohoto jednoduchého vodítka, má v podstatě zaručeno, že jeho strava obsahuje v dostatečném množství vše, co je pro zdraví žádoucí,

a zároveň neobsahuje příliš mnoho těch složek, které při nadměrném přísunu zdraví neprospívají. [24]

Jídlo z první skupiny pochází ze zrn a je ve spodu pyramidy. Tvoří základ zdravé stravy. Tento základ poskytuje vitamíny a minerály spolu s komplexem karbohydrátů, které poskytují důležitý zdroj energie.

Ve druhé skupině samozřejmě záleží na tom, který druh zeleniny a ovoce si vybereme. Každý druh obsahuje jiné množství vitamínů a minerálů.

Potraviny třetí skupiny kromě vápníku poskytují také bílkoviny a další vitamíny a minerály. Do střední zátěže stačí člověku normální množství bílkovin, a to přibližně 1 g/kg. Při intenzivním tréninku je dostatečné zvýšení o 25 %.

Vrchol pyramidy je vyhrazen potravinám, které jsou „prázdné“ na živiny. Salátové dresingy, smetana, máslo, margarín, zákusky, bonbóny apod. obsahují „prázdné kalorie“, které nenabízejí nic z pohledu výživy. [3]

## **2.3 Doplnky sportovní výživy**

V posledních několika letech se o žádné jiné součásti výživy nediskutuje tak často a bouřlivě jako o použití potravinových doplňků. Jejich použití se legislativní orgány snaží regulovat pomocí příslušných zákonů.

Jako doplňky stravy se označují přípravky, které jsou zvláštní kategorií potravin. Vypadají podobně jako léčivé přípravky a obsahují účinné složky, kterými jsou vitamíny, minerály a další látky. Úkolem doplňků stravy je dodat organismu živiny, které potřebuje, ale nezískává je v dostatečné míře v běžné stravě. [29]

Sortiment doplňků sportovní výživy se neustále rozšiřuje a stává se běžně dostupným pro každého. Vzhledem k množství přípravků je stále více diskutována otázka kvality, bezpečnosti a účinnosti doplňků stravy. Zejména prostřednictvím masivních reklamních

kampaní mnohé z těchto přípravků slibují významné, mnohdy až zázračné účinky, a lidé je logicky také očekávají. Vybrat si mohou z velkého množství značek jak tuzemských, tak i zahraničních výrobců. Rozdíly mezi těmito výrobky vysvětlil Rainer Zirkelbach v rozhovoru pro internetový portál Ronnie.cz.

*„Snad největší a nejvíce zásadní rozdíl je v systému schvalování a kontroly. V USA je v tomto ohledu systém více benevolentní a u nových přípravků a jejich forem nemusí být vůbec prověřena účinnost. To má samozřejmě své kladné i záporné stránky. Výhodou je mnohem snadnější možnost pro uvedení novinek na trh, zápornou stránkou je, že některé produkty kromě toho, že vůbec nefungují, mohou být i škodlivé, proto můžeme v posledních letech vidět také tolik kauz a problémů. Jen malé procento firem v USA si totiž může dovolit vlastní výzkum a vývoj, proto někteří z nich investují své veškeré prostředky do marketingu, popř. neustálých změn nejen jednotlivých produktů, ale i použitých složek, které mohou být z velké části nefunkční.*

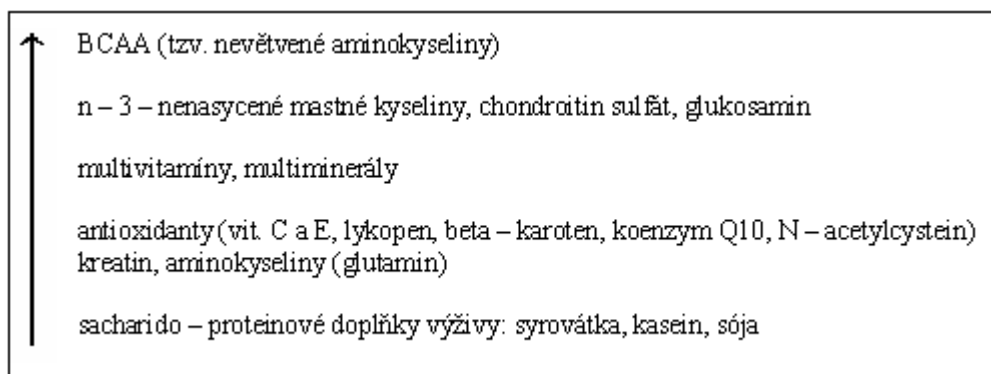
*Co se týče EU, je systém schvalování a kontroly doplňků stravy ve srovnání s USA velmi přísný. To samozřejmě částečně zpomaluje uvedení horkých novinek na trh, i když o tom by se dalo také dlouhou dobu polemizovat z hlediska marketingu a seriózních klinických studií, na druhou stranu jsou tato opatření také účinnou ochranou zdraví všech občanů EU. Dle mého názoru jsou tedy produkty vyrobené v EU mnohem bezpečnější pro zdraví a s vyšší garancí účinnosti.“ [4]*

Potravinové doplňky a produkty sportovní výživy nejsou jen módní záležitostí, ale v mnoha případech jsou dokonce nutností. Podle různých statistik užívá tyto doplňky 60 – 100% sportovců. Povolené podpůrné prostředky jsou zárukou dokonalé regenerace a bezpečného absolvování výkonu v profesionálním sportu. [12]

Podle Macha [18] lze doplňky sportovní výživy rozdělit na následující skupiny, jejich důležitost je vyjádřena na obrázku č. 5:

- Sacharido-proteinové přípravky podporující nárůst svalových objemů při cvičení,
- Proteinové přípravky (koktejly, tyčinky) podporující nárůst čisté svalové hmoty,

- Aminokyseliny vhodné pro podporu růstu svalů a k jejich regeneraci,
- Spalovače tuků a stimulanty metabolismu,
- Kloubní sportovní výživu,
- Sportovní nápoje,
- Přípravky na prohloubení regenerace.



Obr. 5 – Pyramida důležitosti doplňků stravy

*Zdroj:* [18]

Základnu pomyslné pyramidy by měly tvořit bílkoviny. Bílkoviny z masa jsou obvykle provázeny tuky, proto přicházejí na pomoc právě proteinové doplňky, které mohou být podle potřeb sportovce doplněny určitými aminokyselinami a karnitinem.

V další části budou charakterizovány a podrobně definovány základní skupiny užívaných doplňků sportovní výživy. Jedná se o aminokyseliny, spalovače tuků, proteiny, kloubní výživu, kreatin a gainery.

### 2.3.1 Aminokyseliny

Aminokyseliny jsou karboxylové kyseliny, které tvoří základní stavební kámen proteinů a peptidů. Jejich využití je jednak jako stavební jednotka pro jiné molekuly, ale jednotlivé aminokyseliny fungují také jako prekurzory pro jiné látky. Samy o sobě se mnohdy přímo podílejí na metabolických pochodech. Základních aminokyselin je v lidském organismu 20 a dají se rozdělit na esenciální a neesenciální.

Esenciální aminokyseliny jsou takové, které si lidské tělo nedokáže samo vyrobit, proto je plně odkázáno na jejich příjem v potravě či aminokyselinových preparátech. Naproti tomu potřebu neesenciálních aminokyselin dokáže tělo do jisté míry pokrýt výrobou z jiných sloučenin.

Mezi esenciální aminokyseliny patří valin, leucin, isoleucin, lysin, methionin, threonin, phenylalanin a tryptofan. Tyto aminokyseliny jsou pro tělo důležité především z toho důvodu, že podporují růst svalové hmoty, ale nejen jí. Vytváří např. i pojiva mezi kostmi a chrupavkami. Mezi nejpoužívanější aminokyseliny patří BCAA, což jsou tzv. rozvětvené aminokyseliny (valin, leucin a isoleucin). Ty se podílejí především na ochraně svalové hmoty před rozpadem.

Do kategorie neesenciálních aminokyselin se řadí zejména glutamin, cystein a glycin. Jejich příjem není třeba tak pozorně hlídat, to ovšem neznamená, že jsou postradatelné. Tyto 3 aminokyseliny spolu tvoří tripeptid glutathion, což je jeden z nejúčinnějších antioxidantů v těle. Chrání před účinky jedů, tabáku a alkoholu. [27]

### **2.3.2 Spalovače tuků**

Jedná se o velmi rozmanitou skupinu látek. Na trhu jsou k dostání aminokyseliny, kofeiny, tauriny, vitamíny a další. Názory na jejich účinnost se rozcházejí, neboť působení aktivních látek je velmi individuální. Záleží na druhu pohybu a celkovém životním stylu. Spalovače se dají rozdělit do několika skupin dle obsahu účinné látky.

L-Carnitin patří mezi nejznámější spalovač tuku. Je to látka tělu vlastní, která se podílí na transportu mastných kyselin do mitochondrií (energetické centrum buňky), kde se poté tyto tuky spálí. Jeho přirozeným zdrojem je červené maso a nachází se ve svazech. Samotné užívání této látky bez pohybu není účinné.

Kyselina hydroxycitronová (HCA) napomáhá redukovat tvorbu tukových zásob z energie přijaté stravou. Zároveň podporuje stabilizaci hladiny krevního cukru, čímž omezuje chuť k jídlu. Tato kyselina má za úkol blokovat přeměnu jednoduchých cukrů na tuky. Zlepšuje kvalitu svalů a ty pak přednostně používají jako zdroj energie tuky před sacharidy. HCA se

používá i pro urychlení regenerace po výkonu a k rychlejší obnově glykogenu v játrech a svalech, bez fyzické zátěže je ale prakticky neúčinná.

Lecitin se podílí se na přeměně tuků. Vědecké výzkumy prokázaly, že extrakty s obsahem lecitinu podporují redukci podkožního tuku. Vyskytuje se v rostlinných semenech a vaječném žloutku, který ale obsahuje i cholesterol, proto je výhodnější užívat lecitin ve formě doplňku stravy.

Guarana je jihoamerická rostlina, která obsahuje kofein a další účinné látky. Oddaluje únavu, jak fyzickou tak psychickou, zlepšuje krevní oběh, pomáhá snižovat hladinu cholesterolu, regeneruje organismus po namáhavém výkonu, může omezit i pocit hladu. Její stimulující působení přetrvává až po dobu šesti hodin od užití. [10]

### **2.3.3 Proteiny**

Proteiny (bílkoviny) jsou vysokomolekulární přírodní látky složené z aminokyselin, které tvoří podstatu všech živých organismů. Jsou určeny zejména k budování kvalitní svalové hmoty, proto si každý sportovec, který posiluje a chce dosáhnout nárůstu svalové hmoty, musí hlídat jejich dostatečný příjem.

Proteinové produkty se vyznačují vysokým obsahem bílkovin (50 – 96%). Koncentráty bílkovin jsou schopny dodat potřebný stavební materiál pro obnovu opotřebovaných proteinových struktur a novou výstavbu svalů bez současného relativně vysokého příjmu tuku a nadměrného zatížení trávicího traktu. Většinou bývají ve formě ochuceného prášku, který je rozpustný ve vodě.

Bílkoviny pocházejí z různých zdrojů. Pro využitelnost a stravitelnost je klíčový jejich zdroj a technologie zpracování. Biologická hodnota je závislá na obsahu esenciálních aminokyselin a na stravitelnosti bílkovin. Tzv. biologicky kompletní, plnohodnotné bílkoviny obsahují všechny nezbytné aminokyseliny ve správném vzájemném poměru a potřebném množství.



Nejpoužívanějšími zdroji jsou syrovátka, kasein, mléko, vejce, maso a sója. Dnes se pro výrobu používají hlavně syrovátka, kasein a sója.

Syrovátka (Whey) je žlutozelená tekutina, která zůstane po sražení mléka. Syrovátka je vlastně mléčné sérum, které se získává po odstranění kaseinu z mléka. Má sama o sobě nejvyšší index využitelnosti a je velmi rychle a bezproblémově stravitelná, proto se používá hlavně během dne a po tréninku.

Kasein má nižší index využitelnosti a mnohem delší dobu trávení, proto je jeho užívání naprosto nevhodné po tréninku, kdy je zapotřebí přijmout rychle co nejvíc proteinů.

Sója má všeobecně velmi nízký index využitelnosti. Pro nabírání svalových objemů je přímo nevhodná. O to oblíbenější a šikovnější je pro redukční diety. Při redukčních dietách se právě kvalitní sojové proteiny postarají o udržení svalového tonusu. [28]

#### **2.3.4 Kloubní výživa**

Další skupinou doplňků stravy je kloubní výživa, která je pro sportující jedince velice důležitá, protože při náročných a dlouhotrvajících sportovních aktivitách dochází často k poškození chrupavek či vazivové tkáně. Vyhnout se tomu je možné několika způsoby. Jedním z nich je užívání doplňků stravy, které obsahují účinnou látku pro tvorbu tkáně – kolagen.

Kolagen je základní stavební bílkovinou tvořící pojivové tkáně pohybového aparátu. Je to vláknitá, ve vodě nerozpustná bílkovina, jejíž zásluhou naše těla, která jsou ze 70 % voda, nejsou tekutá resp. kapalná. Z toho je vidět, jak velký význam má kolagen pro strukturu našich těl.

Zdravě vystavěná a řádně vyživená chrupavka pak lépe odolává mechanické zátěži. Je dobré vědět, že chrupavky musí odolávat velkým nárazům, které při běhu či skoku dosahují zatížení až několika set kilogramů na 1 cm<sup>2</sup>.

Při opakovaných nárazech vznikají v chrupavce mikrotrhliny, které jsou začátkem poškození chrupavky. V poškozené chrupavce pak dochází k destrukci kolagenních molekul. Chrupavka ztrácí svoji pevnost a pružnost a dochází k její destrukci, ztenčování až úplnému vymizení.

Právě zde dochází k potřebě klouby opravit, regenerovat. Nejprve je třeba zregenerovat kolagenní strukturu chrupavky a to umí pouze sám kolagen. Stejný organismus opravuje stejným, tedy kolagen kolagenem. Ten je proto ve výživě nenahraditelný, neboť je přírodní.

Hlavní komponenty kolagenu jsou: glycin, prolin, lysin a jejich hydroxylované formy. Nenacházejí se v tak vysokém zastoupení v žádné jiné tkáni živého organismu, a proto kolagen ve výživě tkání kloubů nelze nahradit jinou v přírodě se vyskytující látkou. [1]

### **2.3.5 Kreatin**

Kreatin patří v současné době mezi nejpobulárnější doplňky výživy pro nárůst svalů a zvýšení jejich výkonu. Kreatin je látka, která v těle vytváří vysokoenergetickou sloučeninu kreatinfosfát.

Kreatinfosfát tvoří spolu s ATP (adenosintrifosfát) zásobu energie přímo ve svalech. Při fyzickém výkonu se energie ve svalech velmi rychle vyčerpává. Pro její obnovu je potřeba právě kreatinfosfátu, který tuto ATP energii ve svalech rychleji obnovuje. Díky kreatinu tedy svaly dostávají více energie a mohou tak rychleji růst.

Kreatin přirozeně působí na nárůst čisté svalové hmoty i u jinak těžce přibírajících jedinců a nepřímě působí na odbourávání podkožního tuku. Doplněním kreatinu do těla se znatelně zlepšuje sportovní výkon jedince, jeho síla, dynamika i rychlost.

Lidské tělo si kreatin dokáže vytvářet samo, ale toto množství je pro potřebný nárůst svalové hmoty velmi malé. Je tedy nutné kreatin získávat z vnějších zdrojů jako jsou maso či mléko. Nejlepší zdroj je však sportovní výživa, která obsahuje kreatinu mnohem

více. Účinek kreatinu je tak znát již po několika dnech. Je doporučován nejen pro kulturisty, ale také pro hokejisty, basketbalisty, ragbisty či boxery.

### **Tři formy Kreatinu:**

Creatine monohydrát, který obsahuje od 95 do 100% kreatinu. Jde o vysoce kvalitní a čistý kreatin bez jakýchkoliv přísad.

Kre-Alkalyn – nová nejsilnější forma kreatinu vyvinuta na základě dlouholetého intenzivního výzkumu. Ten ukázal, že obyčejný kreatin má hodnotu PH nižší než 7,0 a tím se při styku s kapalinou rychle přeměňuje na kreatinin, což je látka s vedlejšími účinky (křeče, nevolnost), které byly dosud přisuzovány kreatinu. Kre-Alkalyn je světově prvním a jediným kreatinem s hodnotou PH vyšší než 12,0. Výsledkem je stabilní a jedinečný Kre-Alkalyn, který se nepřeměňuje na kreatinin. Tím Kre-Alkalyn zaručuje 100% využitelnost a všechny pozitivní účinky kreatinu pro maximální svalový růst.

Creatine Ethyl Ester (CEE) – nejmladší a zároveň velmi stabilní forma kreatinu. Jde o sloučeninu kreatinu a esteru, která má za následek mnohem lepší vstřebávání kreatinu, snížený pocit nadýmání a minimální zadržování vody v těle. Estery jsou organické sloučeniny, které vznikají esterifikací (reakce karboxylové kyseliny a alkoholů). Esterifikovaný kreatin je efektivnější při pronikání buněčných stěn díky rozpustnosti v tucích. Proto při aplikaci většinou postačuje i poloviční dávka než obyčejného kreatinu. CEE zvyšuje tvorbu čisté svalové hmoty a explozivní sílu, zvyšuje výkonnost při náročném tréninku, maximalizuje hladinu energie a urychluje regeneraci. Další výhodou CEE oproti klasickému kreatin monohydrátu je menší zavodnění a následné zatuhnutí svalů. Což je důležité u dynamických sportů (hokej, basketbal, atletika, ragby atd.). [14]

### **2.3.6 Gainers**

Poslední skupinu základních doplňků sportovní výživy tvoří sacharidové produkty označované obecně jako gainery. Tyto produkty jsou kombinací sacharidů a snadno stravitelných proteinů v optimálním poměru pro regeneraci, které se užívají bezprostředně po zátěži (do 20 minut).

Při fyzické zátěži dochází ke spotřebovávání energie (zásobního glykogenu). Pokud dojde k vyčerpání všech zásob, začíná si tělo tvořit nezbytný glykogen z vlastních svalových bílkovin, což přináší úbytek svalové hmoty. Ochranou proti katabolismu bílkovin je rychlý přísun kvalitních sacharidů, které obnovují vyčerpané zásoby svalového a jaterního glykogenu.

Organismus by měl dostat svou dávku sacharidů co nejrychleji po ukončení zátěže, protože rychlost vstřebávání se s časem uběhlým od ukončení zátěže snižuje.

Sacharidové produkty jsou prakticky nezbytné pro většinu druhů sportů. Právě kvalitní regenerace po náročném tréninku přispívá ke zvyšování výkonnosti sportovce. [21]

## **2.4 Výživa pro sportovce z energetického hlediska**

Dobré zdraví, které souvisí s dobrou kondicí (fyzickou výkonností), lze dosáhnout jen v případě, že je organismus v energetické rovnováze. Každodenní energetická potřeba značně kolísá. Výpočet optimálního množství se určuje dle následujících čtyř faktorů: základního (bazálního) metabolismu, výdeje energie při sportovní činnosti, potřeby energie na zpracování a vstřebání potravy, potřeby energie na vyrovnání teplot. [26]

Regulace energetické bilance je pro většinu lidí automatickou záležitostí. Dle Brodara [5] je prokázáno, že u zcela normálního člověka není rovnováha mezi příjmem a výdejem energie zachována denně. To však platí s pozoruhodnou přesností pro zhruba čtrnáctidenní souhrny příjmu a výdeje energie. Energetická rovnováha může být narušena celou řadou mechanismů, především stresem, dlouhodobějším nadměrným přívodem potravy a některými poruchami žláz s vnitřní sekrecí.

Pro udržení aktivní tělesné hmoty, imunitní a reprodukční funkce a optimálního výkonu v dospělosti je potřeba udržet vyrovnanou energetickou bilanci. U sportovců, ve fázi budování svalové hmoty a u sportující mládeže navíc pro zajištění růstu, musí být energetická bilance pozitivní. Musí tedy přijmout více energie, než vydají. Pokud tomu tak

není a energetický příjem je nedostatečný, nastává úbytek hmotnosti sportovce s poklesem jeho výkonnosti.

Naopak bez pravidelné fyzické aktivity (ve formě sportu, zaměřeného na posilování) způsobí již jen mírné zvýšení příjmu energie plíživý vzestup tělesné hmotnosti, zaviněný tvorbou zásobního tuku. Dojde k tomu dokonce i v případě, že ze stravy budou téměř všechny tuky vyloučeny.

Denní energetický příjem by měl být maximálně  $25.000 \text{ kJ} = 6.000 \text{ kcal}$ <sup>3</sup>. Musíme samozřejmě vycházet z ideální tělesné hmotnosti sportovce, u mládeže je nutné kalkulovat s růstem organismu. U různých sportů se bude doporučený energetický příjem značně lišit, např. vrhači a sportovní gymnastky.

Stejně tak rytmus a rozdělení dávek potravy je velmi individuální. Všeobecně platí, že snídaně má tvořit 30% energetického příjmu, oběd 40% a večeře 30%. Výhodnější je rozdělení do více dávek (5 – 6 za den) v závislosti na době tréninku nebo zápasu. [26]

---

<sup>3</sup> Mezinárodní měrnou jednotkou energie je jeden joule. Současná domácí odborná literatura pracuje většinou s kJ, naopak anglosaská literatura používá jednoznačně hodnoty kcal. Je tedy nutné orientovat se v obou těchto jednotkách.

### 3 Konkurence a konkurenční strategie

Každá firma vstupující v daném odvětví do soutěže má svou konkurenční strategii, ať už jasně formulovanou či skrytou. Tato strategie se mohla rozvíjet explicitně, plánovitým procesem, či implicitně, prostřednictvím aktivit různých funkčních oddělení firmy. Každé funkční oddělení bude nevyhnutelně vyhledávat přístupy, které mu bude diktovat jeho profesionální orientace a nápaditost těch, kdo ho řídí. Nicméně souhrn těchto přístupů jednotlivých oddělení jen zřídka představuje nejlepší strategii.

Vypracovat konkurenční strategii v podstatě znamená vypracovat širší zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů. Jedná se v podstatě o uvedení podniku do vztahu s jeho prostředím.

Ačkoli relevantní prostředí je velmi široké a obsahuje sociální i ekonomické vlivy, klíčovým prostředím pro podnik je to, ve kterém soutěží. Struktura odvětví má značný vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií firmě potenciálně dostupných. Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité především v relativním smyslu. Jelikož vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, je klíčová rozdílná schopnost firem vyrovnat se s nimi.

Cílem konkurenční strategie podniku je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Aby toho mohl podnik dosáhnout, je pro něj klíčové analyzovat konkurenci. [23]

Konkurenci lze analyzovat pomocí dílčích kroků. Podstatné je nejprve konkurenci správně identifikovat a poté analyzovat dle důležitých charakteristik, což jsou jejich cíle, strategie, silné a slabé stránky a předpověď jejich budoucí reakce. V následující části budou jednotlivé dílčí kroky blíže popsány.

### **3.1 Identifikování konkurence**

Jak již bylo uvedeno výše – prvním krokem je vymezení konkurence. Konkurencí se rozumí všechny subjekty stojící na straně nabídky, které mají shodný zájem získat přízeň určité skupiny zákazníků a prodat jim své zboží.

Každé odvětví se ve svých základních charakteristikách podstatně liší od jiných. Úroveň konkurence lze rozdělit na čtyři úrovně, které jsou založené na rozšiřování koncepce substituce výrobku:

#### **Konkurence formy výrobku (konkurence značky)**

Tato úroveň konkurence znamená, že podnik může své rivaly vidět i v jiných podnicích, které nabízejí téměř identický produkt z hlediska jeho fyzických vlastností stejné skupině zákazníků za podobné ceny.

#### **Konkurence v rámci odvětví**

Nastává v případě, kdy podnik může vidět své konkurenty jako všechny podniky, které vyrábějí určité kategorie, tj. výrobky s podobnými vlastnostmi umožňující určitým způsobem uspokojovat dané potřeby zákazníků.

#### **Konkurence různých způsobů uspokojování potřeby**

To znamená, že podnik může vnímat své konkurenty jako všechny podniky, které vyrábějí výrobky poskytující stejnou službu, tj. uspokojují tutéž potřebu zákazníků.

#### **Konkurence v rámci rozpočtu**

Jde o nejobecnější úroveň konkurence, která může být brána v úvahu, zahrnuje všechny podniky konkurující si při boji o tytéž peníze zákazníků.

Z textu je zřejmé, že nejkritičtější formou konkurence je konkurence formou výrobku. Je to dáno tím, že konkurenti přicházejí na trh s analogickými výrobky ve srovnatelné cenové hladině obdobným způsobem distribuce, který je určený pro tytéž zákazníky.

Neměl by se opomenout fakt, že se na trhu mohou objevit produkty, které uspokojí potřeby zákazníků progresivnějším způsobem, mohlo by se stát, že podnik přehlédne nastupující substituty, které mohou postupně vytlačit dosud nabízené produkty z trhu. [17]

### **Potenciální konkurenti**

Doposud byli zkoumáni všichni stávající důležití konkurenti. Může být ale užitečné analyzovat i budoucí konkurenty, kteří mohou teprve vstoupit na scénu. Označení potenciálních konkurentů není snadný úkol, nicméně často vzejdou z těchto čtyř skupin:

- Firmy stojící mimo odvětví, které ale mohou překonat vstupní překážky obzvláště snadno.
- Firmy, jež by vstupem do odvětví evidentně rozšířily svou dosavadní činnost.
- Firmy, pro něž je konkurence v daném odvětví zjevným dotažením podnikové strategie.
- Zákazníci nebo dodavatelé, u nichž by šlo o možnou zpětnou nebo vstřícnou integraci.

Dalším cenným cvičením může být pokusit se zjistit pravděpodobné kandidáty fúze nebo akvizice, a to jak mezi stávajícími konkurenty, tak mezi zainteresovanými zájemci mimo odvětví. Fúze může proměnit slabého konkurenta v rozhodujícího, popřípadě ještě více posílit již nyní silného konkurenta. Předpověď firem, které pravděpodobně budou usilovat o akvizice, se řídí stejnou logikou jako předpověď možných kandidátů vstupu odvětví. [23]

### **Mezinárodní konkurence**

Při identifikování konkurentů firma nesmí opomenout také konkurenci v globálních odvětvích. Vlivem globalizace se od firmy vyžaduje, aby soutěžila na celosvětových základech, nebo čelila strategickým nevýhodám. Globálnost je dnes považována jako samozřejmost a již nepředstavuje tak výraznou konkurenční výhodu jako v minulosti.



Existuje mnoho rozdílů mezi mezinárodní a národní konkurencí, které jsou obvykle zdůrazňovány při vývoji mezinárodní konkurenční strategie. Mezi tyto rozdíly patří rozdíly v nákladových faktorech v různých zemích, odlišné poměry na zahraničních trzích, odlišné úlohy zahraničních vlád, rozdíly v cílech, prostředcích a schopnosti pozorovat zahraniční konkurenty.

Firmy se mohou účastnit mezinárodních činností prostřednictvím tří základních mechanismů: poskytování licencí, exportu a přímých investic v zahraničí. Obvykle mezi první pokusy firmy patří export nebo poskytování licencí, a teprve poté, až po získání určité mezinárodní zkušenosti, bude zvažovat přímou investici.

### **Zdroje globálních konkurenčních výhod**

Zdroje globální konkurenční výhody podle Portera [23] plynou ze čtyř důvodů: konvenční komparativní výhody, úspory z rozsahu, výhody plynoucí z diferenciací produktu a z veřejně prospěšného charakteru informací o stavu technologie.

- **Komparativní výhoda:** jestliže daná země vlastní podstatnou výhodu v ceně nebo kvalitě výrobního faktoru, který používá při výrobě produktu, stává se tato země výrobním střediskem a bude exportovat výrobek do ostatních částí světa. Pro globální firmu, která vlastní tuto výhodu plynoucí z dané země, znamená tato výhoda klíčovou pozici v jejím celosvětovém působení.
- **Umístění podniku:** pro nadnárodní firmu může být levnější vyrábět či nakupovat součástky v jedné zemi, montovat je ve druhé a mít umístěný výzkum a vývoj ve třetí zemi. Nadnárodní firma si tak sama určuje pro ni nejvýhodnější a optimální umístění svých částí v jednotlivých zemích.
- **Úspory z rozsahu výroby:** firma může prostřednictvím masové výroby a svým globálním působením snižovat náklady na výrobu nebo poskytování služeb. Výhoda, která plyne z úspor z rozsahu výroby, spočívá v masové výrobě, která přesahuje svou velikostí hlavní národní trhy.

- **Logistické úspory z rozsahu:** nadnárodní firma si může zajistit potenciální výhodu ve fixních nákladech, jejichž částí je také logistický systém. Tyto náklady jsou prostřednictvím zásobování mnoha národních trhů rozpouštěny. Další úspor z rozsahu je možné dosáhnout se schopnostmi podniku používat sofistikované technologie (např. GPS, dopravní informace,...) a také specializované systémy (specializované nákladní lodě, apod.).
- **Globální zkušenost:** vlastní-li firma technologii, která pomáhá výrazně snižovat náklady a dále zkušenosti s jejím efektivním používáním, může vyrábět a prodávat různé varianty produktu na mnoha národních trzích. Výrobou větších objemů produktů, které firma nabízí na mnoha trzích, snižuje své výrobní náklady. Firma může získat zkušenosti i díky sdílení svých zlepšení mezi dceřinými společnostmi (např. Microsoft, Coca-Cola, LEGO, apod.).
- **Diferenciace produktu:** zejména v některých oborech technologicky progresivních může globální soutěžení přidat firmě na pověsti důvěryhodnosti (např. Google, Microsoft, Apple, Škoda a.s.).
- **Technologie výroby:** firmy mohou získat globální ekonomickou výhodu i tím, že aplikují svou technologii na několik národních trhů. Tato schopnost je důležitá zejména, když úspory z rozsahu ve výzkumu jsou v poměru k odbytu na jednotlivých národních trzích vysoké. Globální firmy také využívají spojení s technologickým vývojem ve světě a zvyšují tak svou technologickou konkurenceschopnost.

Všechny tyto potenciální zdroje globálních výhod se často doplňují a ovlivňují, ale také v sobě zahrnují přítomnost překážek pohybu pro globální firmy.

### **Překážky globální konkurence**

Existuje množství překážek, které mohou zabránit odvětví, aby se stalo celkově globálním. Tyto překážky se dají rozdělit na ekonomické, politické, sociální a finanční.

- **Ekonomické překážky** – nestabilita domácí ekonomiky, vysoké náklady na dopravu a skladování, které snižují úspory z centralizované výroby, odlišné nároky na produkt z důvodu kulturních rozdílů, stadia ekonomického vývoje, úrovně příjmů, obtížný průnik globální firmy do zavedených distribučních kanálů, vysoké náklady na místní odbytovou základnu, vysoká inflace, náklady na místní servis.
- **Politické překážky** – politická nestabilita, protekcionismus, střed zájmů, regionalismus, zavádění kvót, cla, poplatky, zákony proti korupci, války, občanské nepokoje atd.
- **Sociální překážky** – výrazné rozdíly ve společnosti, nepřátelství v různých sociálních skupinách, časté stávky.
- **Finanční překážky** – měnící se kurz, znárodnění kapitálu, nepříznivé změny daňové politiky. [23]

## 3.2 Analýza konkurentů

V okamžiku kdy firma identifikuje své největší konkurenty, potřebuje je dále analyzovat dle důležitých charakteristik, kterými jsou jejich cíle, strategie, silné a slabé stránky a očekávaná reakce chování. Následně budou jednotlivé charakteristiky popsány.

### 3.2.1 Cíle

Zkoumání konkurenta a jeho záměrů je klíčové z mnoha důvodů. Znalost jeho záměrů totiž umožní předvídat, zda je každý z konkurentů spokojen se svým současným postavením a s finančními výsledky nebo nikoli, tím pádem jestli je u něj pravděpodobná změna strategie, s níž by reagoval na vnější podněty či na kroky jiných firem. Ačkoli nás v souvislosti se záměry podniku napadnou nejčastěji ty finanční, zahrnuje všestranná analýza konkurentových záměrů daleko více kvalitativních faktorů. Lze předpokládat, že konkurent může sledovat několik cílů současně, např. běžnou rentabilitu, růst tržního podílu, technologické prvenství a prvenství v poskytovaných službách.

Jestliže se podaří zjistit, jakou důležitost konkurent těmto cílům přikládá, je možné předvídat jeho reakce v různých tržních situacích. [16]

Následující diagnostické otázky pomohou stanovit konkurentovy současné a budoucí záměry:

- Jaké jsou vyhlášené a nevyhlášené finanční záměry konkurenta?
- Jaký je konkurentův postoj k rizikům?
- Chce být vedoucí silou trhu?
- Jaká je konkurentova organizační struktura?
- Jak jsou odměňováni řídicí pracovníci?

Jedním z možných přístupů k formulování strategie je hledat takovou pozici na trhu, kde by firma mohla realizovat své záměry, aniž by ohrozila své konkurenty. Pokud správně chápeme konkurentovy záměry, může existovat prostor, kde se každý cítí relativně spokojeně. Ovšem ne vždy taková pozice na trhu existuje. Ve většině případů musí firma přinutit své konkurenty ke kompromisu v jejich záměrech, aby byla schopna naplnit své cíle. K dosažení toho potřebuje nalézt takovou strategii, která by ji ochránila prostřednictvím výhod před stávajícími konkurenty a novými zájemci o vstup na trh.

Analýza konkurentových cílů je rozhodující, protože pomáhá firmě, aby se vyhnula strategickým krokům vedoucím k rozpoutání nelítostné války ve chvíli, kdy by konkurent považoval své klíčové záměry za ohrožené. [23]

### **3.2.2 Marketingové strategie**

Tato část analýzy konkurence je zaměřena na zmapování, jakým způsobem dosahují svých cílů na jimi obsluhovaných trzích. Je třeba identifikovat jejich současné strategie, které se bezprostředně projevují v jejich činnosti na trhu, zejména ve strategii marketingové.

Dle Kotlera [16] je odhalení strategií konkurence velice důležité z toho důvodu, že čím více se strategie jednoho podniku podobá strategii druhého podniku, tím více si podniky konkurují. Podniky aplikující podobnou strategii podle klíčových dimenzí, tvoří strategickou skupinu. Pokud podnik identifikuje strategii konkurenčních podniků, může tyto podniky seskupit do strategických skupin a snáze tak volit adekvátní způsoby reakce na chování konkurentů na cílových trzích při koncipování marketingové strategie.

### **Identifikace marketingové strategie konkurentů:**

Nejdříve je třeba zmapovat cílové trhy jednotlivých konkurentů tj. segmenty trhu a jednotlivé zákazníky, které konkurenti obsluhují, a velikost jejich prodeje těmto zákazníkům. To je důležité pro identifikaci rozhodujících odbytišť konkurence a posouzení, nakolik se trhy konkurentů kryjí s trhy podniku. Usnadní to i vytipování segmentů trhu, kde je zřejmá intenzivní konkurence a segmentů trhu s méně uspokojenou poptávkou, které mohou pro podnik představovat příležitosti.

Dále je třeba dešifrovat strategii positioningu, tj. o jakou koncepci konkurenční výhody se konkurent opírá, na čem staví svou výjimečnost na trhu. Rozhodující je, zda charakteristika, která je výhodou, vychází z potřeb, požadavků a preferencí zákazníků. Poslední složkou marketingové strategie konkurenta, kterou je třeba poznat, je strategie jednotlivých prvků marketingového mixu tj.:

- **Výrobní strategie a taktika** – sortiment a úroveň parametrů výrobků a služeb (délku a hloubku výrobní řady, parametry výrobků a služeb jako je, úroveň kvalitativních parametrů výrobků, balení, doplňkové vybavení výrobku, typy služeb a způsob poskytování každé z nich atd.) a frekvence a míru jejich změn u konkurence.
- **Cenová strategie a taktika** – cena je vysoce viditelný prvek marketingového mixu konkurenta, proto pro každý jím obsluhovaný segment trhu je nutno poznat úroveň konkurenčních cen a způsobů jejich modifikace v závislosti na charakteru produktů a na podmínky prodeje a péče o trh.

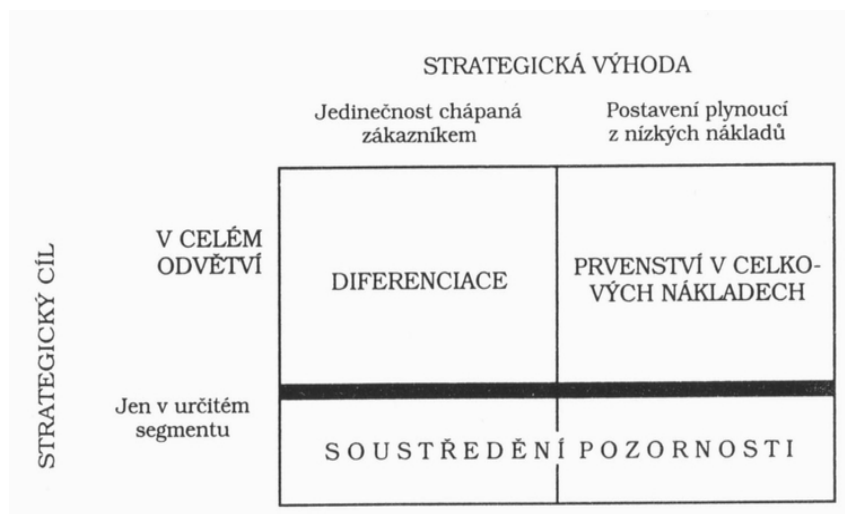
- **Distribuční strategie a taktika** – jde o poznání, jakými typy distribučních kanálů a pomocí kterých distribučních mezičlánků konkurent realizuje prodej a budování vztahů se zákazníky a na kolik je modifikuje, jaké dodací podmínky a způsoby distribuce poskytuje jednotlivým cílovým trhům.
- **Strategie a taktika marketingové komunikace** – je třeba poznat preference konkurenta při používání jednotlivých nástrojů marketingové komunikace s cílovými trhy, a to, jakou váhu klade komunikaci při osobním prodeji, podpoře prodeje, PR, eventuálně reklamě a jak komunikuje se zákazníky.

Při analýze marketingových strategií není nutno zjišťovat detailní informace, stačí provést odhad klíčových dimenzí strategie. Informace lze získat z prodejní literatury konkurentů, analýzou komunikačních kampaní konkurentů atd. [17]

Tyto klíčové dimenze odlišným způsobem definoval Porter a rozdělil je do třech obecných strategií, kterými jsou:

- prvenství v celkových nákladech,
- diferenciaci,
- soustředění pozornosti.

Někdy se mohou firmy úspěšně rozhodnout pro sledování více než jednoho z uvedených přístupů, ačkoliv je to jen zřídka možné. Efektivní využití kteréhokoli z těchto obecných strategií obvykle vyžaduje plné nasazení a podpůrná organizační opatření, jejichž účinek se při sledování více než jednoho hlavního cíle zeslabí. Graficky jsou tyto tři obecné strategie zobrazeny na obrázku č. 6.



Obr. 6 – Tři obecné konkurenční strategie

Zdroj: [23]

### Prvenství v celkových nákladech

První strategie spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví za pomoci funkčních opatření, což vyžaduje zavést výkonné výrobní zařízení, pečlivě sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, důsledně kontrolovat přímé a režijní náklady, snížit náklady na minimum v oblastech vývoje a výzkumu, služeb, prodeje, reklamy atd.

K dosažení těchto cílů je nutné věnovat značnou pozornost kontrole nákladů v manažerské sféře. Nízké náklady v porovnání s konkurencí jsou tématem, které prolíná celou strategii, ačkoli nelze opomenout ani jiné oblasti, jako jsou kvalita a další.

Tato strategie většinou vyžaduje získat relativní podíl na trhu nebo jiné přednosti, jako je výhodný přístup k surovinám. Může vyžadovat i zjednodušení konstrukce produktu k usnadnění výroby, udržení širokého spektra příbuzných produktů k rozložení nákladů a obsluhu všech hlavních skupin odběratelů. Na druhé straně si může tato strategie vyžádat velké počáteční kapitálové investice do technologického zařízení, agresivní tvorbu cen a rozběhové ztráty při získávání podílu na trhu.

## **Diferenciace**

Druhou obecnou strategií je diferencování produktu nebo služeb, které firma nabízí. Jedná se o vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Formy diferenciace mohou mít mnoho podob například design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné způsoby. Ideálním případem je, pokud se firma odlišuje hned v několika ohledech současně.

Diferenciace je životaschopnou strategií pro získání nadprůměrných výnosů v odvětví, protože vytváří dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami, ale jiným způsobem než je v předchozí strategii.

Tato strategie vytváří ochranu proti konkurenčnímu boji, neboť zákazníci jsou věrní osvědčené značce a tím i méně citliví vůči cenám. Zákazníková věrnost a skutečnost, že případný konkurent musí překonat jedinečnost výrobku, tvoří vstupní překážky. Firma, která se natolik odlišuje, že získala věrnost svých zákazníků, je v lepším postavení ve vztahu k substitutům než její konkurenti.

Dosažení diferenciace produkce může bránit v získání velkého podílu na trhu. Většinou totiž znamená vytváření dojmu exkluzivity, který je těžko slučitelný s velkým podílem na trhu.

## **Soustředění pozornosti**

Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Může mít různé formy podobně jako u diferenciace. Rozdíl od předchozích dvou strategií spočívá v tom, že tato strategie je založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu a veškerá přijímaná funkční opatření musí mít toto na zřeteli.

Vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti mající širší záběr činnosti. Výsledkem je, že firma buď dosáhne diferenciace, neboť slouží svému vybranému cíli lépe než ostatní, nebo



vykazuje při této činnosti nižší náklady. Přestože tato strategie nevede k nízkým nákladům či diferenciaci, dosahuje jedné nebo obou těchto pozic vůči zvolenému cíli.

Strategie soustředění pozornosti s sebou vždy nese určitá omezení, pokud se jedná o dosažení celkového podílu na trhu. Důsledkem této strategie je kompromis mezi ziskovostí a objemem prodeje. Obdobně jako u strategie diferenciacie produktu může znamenat také kompromis s postavením, které je dané celkovými náklady. [23]

### 3.2.3 Silné a slabé stránky

V této fázi analýzy se úsilí soustřeďuje na hledání silných a slabých stránek konkurentů. Při odhalování těchto stránek může firmě napomoci určení postavení konkurence. Podle poradenské firmy Arthur D. Little existuje šest konkurenčních postavení:

- **Dominantní** - firma kontroluje chování všech konkurentů a má k dispozici široké spektrum potenciálních strategií.
- **Silné** - firma může podnikat nezávislé aktivity bez ohledu na to, jak se budou chovat její konkurenti.
- **Výhodné** - firma má možnost uplatnit své silné stránky a využít nadprůměrné příležitosti pro zlepšení své tržní pozice.
- **Udržitelné** - výkonnost firmy je stabilní a umožňuje udržovat její postavení na trhu. Šance na zlepšení pozice jsou však mizivé. Navíc musí stále doufat, že dominantní firma nebude chtít její postavení ohrozit.
- **Slabé** - výkonnost firmy je nedostatečná. Existují však možnosti na zlepšení za předpokladu, že zdokonalí styl svého podnikání. V opačném případě bude nucena trh opustit.
- **Neudržitelné** - výkonnost firmy je nedostatečná a neexistuje žádná možnost na zlepšení postavení. [16]

Postavení konkurujících si podniků lze rámcově zhodnotit na základě výsledků jejich podnikání v dané kategorii výrobků z minulých let, kdy hlavními proměnnými jsou: velikost prodejního obrátu v naturálním i peněžním vyjádření, eventuelně tržní podíl v jednotlivých segmentech trhu a u jeho klíčových zákazníků, celkový jednotkový zisk, případně rentabilita vlastního kapitálu, investice do progresivních technologií, výdaje na výzkum a vývoj výrobků a technologií, využitelná kapacita výroby.

Tyto rámcové informace však ještě nevypovídají o zvláštních schopnostech konkurenčních podniků. Je třeba proto dále zmapovat úroveň vnímatelných schopností jednotlivých konkurentů, vyhovět a sloužit měnícím se potřebám a požadavkům zákazníků, na základě toho identifikovat strategicky důležité zdroje a schopnosti nutné pro úspěch na trhu a zhodnotit je, tzn. určit silné a slabé stránky konkurentů. [17]

### **Silné stránky**

Silné stránky představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňující jeho prosperitu. Jsou to odlišné způsobilosti (schopnosti, dovednosti, zdroje) zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Nejvítejšími silnými stránkami jsou takové, které lze jen těžko okopírovat, a kde je předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet zisk, čili znamenají konkurenční výhodu.

Silné stránky podniku mohou být např.:

- hmotné zdroje – kvalitní výrobky, výrobní prostředky, pozemky, finanční zdroje apod.;
- nehmotné zdroje – lidské zdroje, kultura, tradice značky, obchodní styky, patenty atd.;
- schopnosti podniku – vázané na podnik, patří sem unikátnost provádění interních procesů.

## **Slabé stránky**

Slabou stránkou jsou zdroje nebo dovednosti, kterých se podniku nedostává, nebo je dostatečně neovládá.

Příklady slabých stránek podniku: špatná marketingová strategie, nediferencované produkty a služby (v závislosti na konkurenci), umístění podnikání, lepší přístup konkurence k distribučním kanálům, špatná kvalita produktů a služeb, slabá reputace a značka, vysoké náklady a nízká produktivita atd.

Analýza silných a slabých stránek každého významného stávajícího a potenciálního konkurenta může sloužit jako důležitý vstup při předpovědi jeho budoucí reakce. Pouze takto lze porozumět jejich budoucímu chování a připravit vlastní strategie soupeření.

### **3.2.4 Očekávaná reakce**

Poslední část analýzy konkurence tvoří předpověď budoucí reakce konkurenta, která přímo vychází z analýzy každého z konkurentů – identifikování jeho cílů, strategií, silných a slabých stránek, které byly popsány v předcházejících kapitolách.

Každý konkurent má určitou filosofii podnikání, vnitřní kulturu, určité přesvědčení a právě na těchto skutečnostech přímo závisí jeho chování. Většina konkurenčních firem patří do jedné z následujících kategorií:

#### **Laxní konkurent**

Nereaguje rychle nebo výrazně na podnět od konkurence. Pro takovou reakci může mít řadu důvodů. Laxní konkurenti se mohou domnívat, že jim jejich zákazníci zůstanou věrni, neumějí včas rozpoznat pohyb konkurenčních firem nebo nemají na reakci dostatek sil. Je důležité, aby firma věděla, proč konkurent reaguje laxně.

### **Vybíravý konkurent**

Odpovídá pouze na určité formy útoků a ostatních si nevšímá. Může reagovat na snížení ceny konkurentem, ale nemusí se zabývat propagační kampaní konkurenta, kterou nepokládá za nebezpečnou.

### **Konkurent tygr**

Reaguje rychle a důrazně na jakékoli ohrožení svého teritoria.

### **Stochastický konkurent**

Nevykazuje předvídatelný způsob reakce. Někdy zareaguje a jindy naopak ne. Ani na základě jeho historie, ekonomické situace či jakýkoli jiným způsobem nelze předvídat jeho jednání. Takto se chovají spíše malé firmy. Pokud mají pocit, že se jim to vyplatí, tak vyrazí do opatrných útoků, drží se zpět v případě, že by byl konkurenční útok příliš nákladný. [16]

## **3.2.5 Model pěti sil**

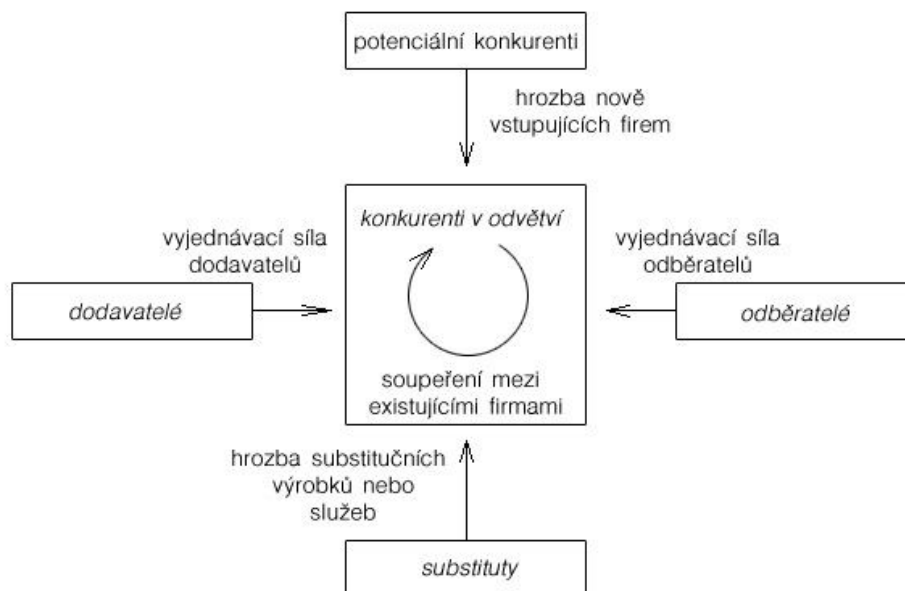
Analýzu konkurence lze také provádět pomocí velmi silného nástroje, kterým je Porterův model. Tento model pomáhá analyzovat úroveň konkurence v odvětví na základě pěti konkurenčních sil, kterými jsou:

- hrozba nově vstupujících firem,
- soupeření mezi existujícími firmami,
- vliv odběratelů,
- vlivu dodavatelů,
- hrozbě substitučních výrobků nebo služeb.

Souhrnným působením těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. [23]

Obrázek č. 7 zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. V každém jednotlivém odvětví nebudou mít všechny z těchto pěti faktorů stejnou důležitost. Konkrétní faktory, které jsou důležité, se

budou lišit svoji vahou. Každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní jedinečnou strukturu. Systémový rámec pěti faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do složitosti problémů a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v jeho odvětví rozhodující.



Obr. 7 – Hybné síly konkurence v odvětví

Zdroj: [23]

### Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Konkurenční podniky, vstupující do odvětví často vlastní zdroje a schopnosti, které neváhají použít pro získání výhodné pozice na trhu. Právě to může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti.

Snadnost vstupu nových podniků do odvětví závisí zejména na vstupních bariérách v kombinaci s reakcí stávajících účastníků k nově příchozím. Čím nižší jsou vstupní bariéry, tím snadněji mohou nové podniky do odvětví vstoupit.

Podle Portera existuje šest základních typů bariér vstupu:

- **Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt** – jedná se o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce. Tyto úspory odrazují nově vstupující firmy tím, že je nutí, aby buď vstoupili na trh s velkým

rozsahem výroby a riskovali silnou reakci konkurence, anebo s malým rozsahem produkce, a pocítili tak cenové znevýhodnění, což je pro ně stejně nežádoucí.

- **Znalost značky a oddanost zákazníků** – působí-li v odvětví podnik, který je proslulý svou značkou a kvalitou svých výrobků nebo služeb, vznikají pro potenciální konkurenty dodatečné vysoké náklady na reklamní kampaně s cílem získat nové zákazníky a odlákat zákazníky stávajícím podnikům. Právě toto úsilí si povětšinou vyžádá prvotní ztráty a obvykle trvá delší čas. Investování do vytváření popularity je obzvláště riskantní, neboť při neúspěšném pokusu o vstup nemá žádnou zůstatkovou hodnotu.
- **Kapitálová náročnost** – nutnost investovat velké finanční částky podmínkou konkurenceschopnosti vytváří vstupní překážku, zejména je-li nezbytné investovat do riskantní a nevratné počáteční reklamy, jak bylo již uvedeno výše, nebo do výzkumu a vývoje. Kapitál může být nezbytně nutný nejen na nákup výrobních zařízení, ale rovněž na získání důvěry zákazníků, na nákup nebo krytí počátečních ztrát.
- **Přechodové náklady** – jde o jednorázové náklady, které musí kupující vynaložit při přechodu od produkce jednoho dodavatele ke druhému. Mohou zahrnovat náklady na přeškolení zaměstnanců, náklady na čas, potřebné k otestování a zhodnocení nového stroje, či změnu designu produkce. Jsou-li tyto náklady vysoké, musejí nově vstupující nabídnout podstatné zlepšení v ceně nebo v kvalitě, aby přiměli zákazníka ke změně dodavatele.
- **Přístup k distribučním kanálům** – také potřeba zajistit distribuci vlastní produkce může tvořit překážku pro nově vstupujícího do odvětví. Vzhledem k tomu, že přirozené distribuční kanály jsou již zásobovány zavedenými firmami, musí nová firma přimět tyto kanály, aby akceptovaly její produkty, prostřednictvím cenových průlomů, podporou společné reklamy a podobnými způsoby, jež však firmě snižují zisk. Stávající konkurenti udržují s distribučními kanály kontakty, které jsou

založené na dlouhodobých vztazích, vysoce kvalitních službách, nebo dokonce na exkluzivitě. [23]

- **Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** – zavedené podniky v odvětví mohou mít takové nákladové výhody, které jsou potenciálním konkurentům nedostupné bez hledu na velikost konkurenta a dosažené úspory z rozsahu. Těmito výhodami mohou být například přístup k nejlepším nebo k nejlevnějším materiálům a surovinám, výhodné umístění závodu, který může být například blízko surovinám nebo zákazníkům, vlastnictví lepší výrobní technologie, která je výsledkem minulých zkušeností, dále přístup k levnějším finančním zdrojům, kdy stávající podniky mohou pro investory znamenat menší riziko.
- **Legislativní opatření a zásahy státu** – legislativa a politika státu mohou představovat velmi významnou překážku vstupu do některých odvětví. Vláda může omezit vstup do odvětví pomocí takových nástrojů, jako jsou například udělování licencí, vyhlašování tarifních a netarifních překážek. Existují některá odvětví, která jsou přímo kontrolována státem. Takovéto překážky se mohou týkat i vstupu zahraničních investorů, neboť v řadě zemí musí být vstup zahraničních investorů na domácí trh schválen právě vládou. [25]

### **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Podstatou rivality mezi konkurenty je snaha získat lepší tržní postavení než ostatní. Tato konkurenční síla vyplývá z úsilí, které podniky vydávají k dosažení lepší tržní pozice prostřednictvím používaných nástrojů a konkurenční strategie. Intenzita této konkurenční síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie.

Konkurenční strategie by se mohla definovat jako strategie, kterou podnik používá při snaze získat konkurenční výhodu a výhodnější pozici na trhu. Úspěšnost této strategie je však do značné míry ovlivňována jak strategiemi, které používají konkurenti, tak zdroji, které jsou potřebné pro udržení těchto strategií.

Nástroje představují používané prostředky v konkurenčním boji (např. cena, kvalita, služby, záruky, reklamní kampaň, distribuční kanály, nové výrobky atd.). Rozsah použití konkurenčních nástrojů závisí na volbě strategie, kterou podnik bude uplatňovat. Zvolením strategie podnik reaguje na měnící se tržní podmínky a chování konkurence.

### **Tlak ze strany substitutů (náhradních výrobků)**

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví. Pokud se stane substitut díky své ceně, výkonu nebo obojím přitažlivější, pak budou někteří kupující v pokušení odvrátit svou přízeň od původního výrobku. [25]

Identifikovat substituty znamená vyhledat jiné produkty, které mohou splnit stejnou funkci jako produkt daného odvětví. Dle Portera [23] jsou substituční produkty zasluhující největší pozornost ty, kterým:

- jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví,
- jsou vyráběny v odvětvích, jež dosahují vysokého zisku.

Analýza těchto trendů je důležitá při rozhodování, zda strategicky usilovat o úplné vytlačení substitutu, anebo vyvinout strategii, která s ním bude počítat jako s nevyhnutelnou klíčovou silou.

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků. Odhadnout sílu substitutů lze především sledováním růstu jejich prodeje a porovnáním s růstem prodeje vlastních výrobků v odvětví.



### **Vyjednávací vliv odběratelů**

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že se snaží tlačit ceny dolů, usilují tak o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě. Vědí, že výrobci hnáni snahou získat zakázku se budou vůči sobě chovat tvrdě.

Vliv každé skupiny odběratelů odvětví je závislý na řadě charakteristických rysů její tržní situace a na relativní důležitosti jejich nákupů v odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje. Skupina odběratelů se stává významnou konkurenční silou, platí-li následující okolnosti:

- Je-li málo zákazníků a nakupují velká množství v relaci k dodavatelskému celkovému objemu prodeje.
- Skládá-li se obor z velkého počtu malých podniků s malou vyjednávací silou.
- Je-li hrozba vytváření zpětné integrace kupujícími větší než hrozba integrace dodávajícími.
- Nepředstavuje-li nakupovaný produkt odvětví důležitý vstup nebo nezbytný výrobek z hlediska kvality.
- Je-li pro kupujícího ekonomicky výhodnější nakupovat vstupy od několika dodavatelů, než pouze od jednoho. [23]

### **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost.

Podmínky, jež posilují postavení dodavatele, jsou podobné těm, které činí vlivným odběratele. Skupina dodavatelů má převahu, pokud platí následující podmínky:

- Nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, kterému dodává.
  - Odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny. Jestliže dodavatelé prodávají mnoha odvětvím a dané odvětví nemá významný podíl na jejich prodeji, pak jsou dodavatelé mnohem náchylnější k vytváření tlaku. Je-li odvětví důležitým zákazníkem, bude s ním osud dodavatelů úzce spjat, a ti budou mít poté zájem chránit ho prostřednictvím rozumné cenové politiky.
  - Je-li dodavatelův produkt důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání. Dvojnásob to platí u případu, kdy se dodaný výrobek nedá skladovat, a odběratel si tak nemůže vytvořit potřebnou zásobu.
  - Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady. Diferenciace produkce nebo přechodové náklady v případě změny dodavatele omezují možnosti odběratelů stavět dodavatele navzájem proti sobě.
- [23]

## 4 Analýza konkurence firmy Aminostar

V této kapitole bude provedena analýza konkurence pomocí diagnostického nástroje, kterým je benchmarking. Základním principem tohoto nástroje je srovnávání firmy s vůdčími firmami v daném odvětví. Cílem je získat informace, které firmě pomohou ke zlepšení své vlastní pozice na trhu.

Postup analýzy bude probíhat dle následujících kroků:

- identifikování největších konkurentů firmy Aminostar,
- charakterizování profilů vybraných konkurentů – odhalení jejich cílů a strategií,
- definování pravidel pro hodnocení konkurentů,
- vyhodnocení provedené analýzy – určení slabin a předností konkurentů,
- porovnání konkurentů s firmou Aminostar v celkovém zhodnocení.

### 4.1 Identifikování největších konkurentů firmy Aminostar

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, výrobců a distributorů doplňků sportovní výživy je na našem trhu velké množství. Tento trh je definován tím, že nabídka daleko převyšuje poptávku, což je příčinou lítého konkurenčního boje o zákazníka, který se tak stává „cennou trofejí“.

Firmy v oblasti výroby doplňků sportovní výživy si konkurují především formou výrobku. Jejich výrobová portfolia jsou v mnoha případech téměř identická. Také je spojuje snaha uspokojit totožné potřeby zákazníků, konkurenční výhody hledá ale každá firma jinde.

Největšími konkurenty firmy Aminostar bylo zvoleno 5 firem:

- **ENERVIT,**
- **PENCO,**
- **NUTREND,**
- **MULTIPOWER,**
- **POWERBAR.**

Byli vybráni podle firem, které mají velmi podobnou strategii. Všechny pět výrobců staví svou konkurenční výhodu na kvalitě produktů, která je pro ně prioritní. Aby dokázali zákazníkům, že právě jejich produkty jsou vyráběny z nejkvalitnějších surovin a jsou zdraví nezávadné, nechávají je testovat ve špičkových laboratořích. Kvalitu výrobků zaručují normy ISO 9000 a kontrolní systém HACCP.

Dalším společným cílem firem je pomáhat sportovcům k dosažení co nejlepších výkonů. Spolupracují proto s lékaři a odborníky v oblasti sportovní výživy, stávají se partnery různých sportovních akcí a sponzorují úspěšné sportovce.

Společné strategické záměry konkurenčních firem:

- vysoká kvalita produktů,
- spolupráce s odborníky v oblasti sportovní výživy,
- sponzorství profesionálních sportovců,
- boj proti dopingům,
- velmi podobná portfolia produktů,
- snaha vyvážet své produkty do celého světa.

Čím se naopak výrobci výrazněji liší, je délka působení firem na trhu. Některé značky figurují na trhu již několik desítek let, jiné patří mezi „nováčky“, a přesto si dokázali vybudovat své místo mezi elitou v tomto oboru podnikání. Další odlišností mezi výrobci je jejich specializace na konkrétní oblast, přestože nabízejí mnohdy kompletní portfolia produktů.

Hlavní konkurenty firmy Aminostar potvrdila také internetová anketa, která proběhla na webových stránkách firmy PowerBar. Bylo zde uvedeno několik hlavních výrobců doplňků sportovní výživy, pro které mohli návštěvníci stránek hlasovat. Celkem hlasovalo 6 382 osob.

Výsledky této ankety mohou být pochopitelně zkresleny faktem, že pravděpodobně nejčastějšími návštěvníky stránek PowerBar jsou ti, kteří jejich výrobky používají.

Nicméně naším cílem nebylo určit nejvíce používanou značku, ale vybrat největší konkurenty, které nám tato anketa potvrdila stejně jako vedení firmy Aminostar.

Tab. 1 – Výsledky internetové ankety

<b>Značka</b>	<b>hlasy</b>
PowerBar	1 118
Enervit	903
Nutrend	904
Penco	979
MLO	820
Multipower	825
jiná	833
<b>Celkem</b>	<b>6 382</b>

*Zdroj: [7]*

## 4.2 Profil vybraných konkurenčních firem

### Enervit

V roce 2004 společnost Enervit oslavila 50 let od svého založení. Působení této značky ve světě sportu bylo vždy charakterizováno pevným vztahem mezi společností a sportovci.

Enervit přímo spolupracuje s mnoha sportovci, kteří provozují převážně individuální vytrvalostní sporty, patří mezi ně např.:

- Orlando Pizzolato (maraton),
- Ivano Brugnetti olympijský vítěz v Aténách (chůze 20 km),
- Angelo Mazzoni a Diana Bianchedi (šerm).

Do seznamu týmových sportů a mezinárodních vítězství patří fotbalové týmy Juventus Turín a AC Milán. Stejně tak volejbalový tým Sisley Treviso a basketbalový tým Benetton. V roce 2003 firma spolupracovala i s italským profesionálním golfovým týmem.

Experti Enervit Equipe věnují velké úsilí šíření důležitých moderních vyživovacích strategií a snaží se pomoci všem lidem, kteří věří ve zdravou výživu. Více než 20 let společnost bojuje proti dopingu a používání drog ve sportu.

Společnost Enervit si zakládá na kvalitě každého produktu, který je vytvořen v neznečištěné oblasti továrny v Zelbiu – Pian del Tivano, umístěné v horách v nadmořské výšce více než 1 000 m. Každá použitá surovina je kvalitní bez organicko-genetických úprav. Vyráběné produkty mají zabezpečenou úroveň kontroly kvality na všech stupních výroby, která je certifikovaná mezinárodní normou ISO 9001:2000. [8]

### **Multipower**

Firma Multipower je německá jednička s dlouholetou tradicí od roku 1976. Patří mezi největší výrobce kvalitní sportovní výživy v Evropě.

Firma je dlouholetým partnerem úspěšných německých olympioniků a vrcholových sportovců. Základem úspěchu firmy Multipower jsou vlastní výrobní prostory, využívající nejmodernější technologie. Silná distribuční síť v rámci celé Evropské unie, která čítá 1 900 zaměstnanců, je garancí špičkových služeb na té nejvyšší úrovni.

Všechny produkty značky Multipower jsou vyráběny v souladu s normami kvality ISO 9001 a systémem HACCP. Použity jsou jen ty nejkvalitnější suroviny s garancí nejvyšší čistoty a bezpečnosti pro vrcholové atlety. Pravidelné analýzy produktů Multipower jsou nezávisle prováděny a dokumentovány univerzitou v Kolíně nad Rýnem.

Dovozcem a distributorem pro Českou republiku se stala firma Usas, která v roce 2005 oslavila patnácté výročí svého založení. Po celou dobu se zabývá dovozem, distribucí a přímým prodejem doplňkové výživy. [20]

## Nutrend

Společnost Nutrend je českým výrobcem sportovních doplňků výživy a potravin pro aktivní životní styl. Vznikla v roce 1993 a již od roku 2005 zaměstnávala na 90 lidí různých profesí a odborného zaměření.

Nutrend je také oficiálním dodavatelem Českého olympijského týmu. Tato značka je neoddělitelně spjata se sportem a do svého širokého portfolia doplňků výživy promítá bohaté zkušenosti ze spolupráce se špičkovými sportovci.

Právě šířka spektra produktů, nesmlouvavý důraz na kvalitu a aktivní postoj v boji proti dopingů jsou základem úspěchu a řadí společnost Nutrend mezi nejvýznamnější evropské producenty doplňků výživy pro sport a aktivní životní styl.

Vývoj a výroba produktů splňuje požadavky normy ISO 9000. Zdravotní nezávadnost a používání nejvyšší kvality surovin jsou zaručeny zavedeným systémem kritických kontrolních bodů HACCP. Pro kvalitu produktů je velmi důležitý režim skladování vstupních surovin. Všechny suroviny, které společnost Nutrend nakupuje z celého světa, podléhají před uvolněním do výroby přísné kontrole.

Velký důraz je kladen na vysoce účinné a přitom zcela legální složení všech výrobků. Každý produkt je schválen Ministerstvem zdravotnictví ČR. Kvalitu produktů a systém vývoje a výroby ocenil také Antidopingový výbor ČR, se kterým společnost Nutrend uzavřela dohodu v rámci šíření filozofie NO DOPING.

Svou produkci společnost dodává nejen do vybraných obchodních řetězců, ale také do fitnesscenter, obchodů se zdravou výživou, cyklistických prodejen, lékáren a čerpacích stanic. Všechny produkty jsou také exportovány v současné době do 21 zemí nejen Evropské unie.

Mezi nejvýznamnější partnerství jistě patří spolupráce s Českým olympijským výborem, Slovenským olympijským výborem a Českým paralympijským výborem. [21]

## **Penco**

Společnost byla založena v roce 1990 skupinou vědeckých pracovníků v oboru fyziologicky aktivních látek pro výživu.

Od svého založení plní cíl, který si stanovila na počátku, a to přinášet na trh nové výrobky, jež jsou založeny na nejnovějších poznatcích biochemie a jsou vyráběny pouze z nejkvalitnějších surovin od renomovaných evropských výrobců. Realizace tohoto cíle se promítá do všech výrobků, které nesou značku Penco, ať už je to speciální výživa pro sportovce či redukční program a další doplňky zdravé výživy.

Hlavním cílem a krédem firmy Penco je mít spokojeného spotřebitele, proto se vyznačují výrobky znamenitou chutí, přesným obsahem deklarovaného množství živin a účinných látek, stabilitou výrobku po celou dobu uvedené trvanlivosti výrobku a příznivou cenou. Zdravotní nezávadnost a deklarovaný obsah účinných látek jsou průběžně i namátkově kontrolovány Státní laboratoří ČR.

V současné době obsahuje nabídka Penco bezmála 60 položek. Každý rok je rozšiřována o další produkty. Úlohou těchto výrobků je snižovat riziko onemocnění, pomáhat sportovcům k vynikajícím výkonům a k plnějšímu prožití života. Proto při vývoji výrobků spolupracují vždy s týmem vědeckých pracovníků a lékařů. Využívány jsou zkušenosti a potřeby vrcholových sportovců, které jsou s nimi konzultovány.

Společnost má implementovaný systém HACCP, který zajišťuje vysokou kvalitu výroby, dodržování požadovaných pracovních postupů a kontrolu jakosti použitých surovin i výsledných produktů.

Jasný negativní postoj vůči jakýmkoliv látkám dopingového charakteru vyústil v úzkou spolupráci s Českým antidopingovým výborem, který na základě provedených kontrol doporučuje společnost jako spolehlivého výrobce funkční výživy pro sportovce. [22]



## **PowerBar**

Firma PowerBar byla založena roku 1983 v USA a řadí se mezi absolutní světovou špičku ve výrobě sportovní nutriční výživy. Sama firma patří od roku 1999 pod křídla nadnárodní společnosti Nestlé.

Všechny výrobky jsou testovány a vyráběny ve spolupráci se sportovci celého světa. Mezi tyto světové sportovce patří:

- Lance Armstrong (cyklistika),
- Haile Gebrselassie (atletika),
- Alex Čejka (golf),
- Tobias Angerer (běžecké lyžování) a
- Ricco Gross (biatlon).






Olympijských her v Athénách v roce 2004 se zúčastnilo více jak 100 sportovců, kteří s touto firmou spolupracují.

Kontrola surovin i výsledných produktů podléhá evropským normám a samotné kontrole firmy Nestlé, která se zároveň snaží výrobky zdokonalovat a dochucovat. Proto je PowerBar nejen účinný jako doplněk nebo podpora při sportovních výkonech, ale i výborně chutná. Produkty jsou vyráběny vždy v několika příchutích. [7]

## Stručný přehled

Na závěr je sestaven stručný přehled základních informací o jednotlivých výrobcích doplňků sportovní výživy. Uveden je název firmy, její logo, země původu a kde se nachází její sídlo, dále rok založení, forma podnikání, charakteristika a odkaz na internetové stránky.

Tab. 2 - Přehled konkurenčních firem

Název firmy	Enervit	Nutrend	Multipower	Penco	PowerBar
Logo					
Země původu a sídlo firmy	Itálie – Zelbio	Česká republika – Olomouc	Německo – Hamburg	Česká republika – Praha	USA – Boise
Rok založení	1954	1993	1976	1990	1983
Forma podnikání	a. s.	a. s.	s. r. o.	s. r. o.	a. s.
Charakteristika	vytrvalostní sporty	široké portfolio	tradice	příznivé ceny	chuťové variace
Web	<a href="http://www.enervit.cz">www.enervit.cz</a>	<a href="http://www.nutrend.cz">www.nutrend.cz</a>	<a href="http://www.multipower.cz">www.multipower.cz</a>	<a href="http://www.penco.cz">www.penco.cz</a>	<a href="http://www.czech-powerbar.cz">www.czech-powerbar.cz</a>

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 4.3 Pravidla hodnocení konkurentů

Vybraných pět konkurenčních firem společně s firmou Aminostar bylo hodnoceno podle bodového systému, který bude následně definován. Veškeré informace pro analýzu byly čerpány z internetových obchodů jednotlivých firem.

Produkty vybraných značek byly zaneseny do tabulek podle druhu a rozděleny do hlavních kategorií. Uveden byl vždy:

- název produktu,
- obsah balení,
- četnost dávkování,

- množství jedné dávky,
- počet dávek v balení,
- cena za celé balení,
- cena za jednu dávku.

Do analýzy byly zařazeny vybrané druhy výrobků spadající do následujících kategorií: redukce hmotnosti, kloubní výživa, proteiny, tyčinky a aminokyseliny. Kategorie testovaných produktů byly zvoleny po dohodě s vedoucím pracovníkem firmy Aminostar pro jejich univerzálnost. Mohou sloužit jak profesionálním tak i rekreačním sportovcům.

Pro dosažení většího počtu testovaných prvků bylo zkoumáno dalších 9 značek produktů stejných kategorií. Všechny získané hodnoty sloužily ke stanovení průměrných, maximálních a minimálních částek, podle kterých byly vymezeny hraniční hodnoty bodového rozpětí. To se pohybovalo v rozmezí od 1 do 5ti bodů s tím, že účelem bylo získat co nejvíce bodů.

Při hodnocení se vycházelo z předpokladu, že spotřebitel je citlivý na cenu. Proto čím nižší přepočítaná cena za dávku či tabletu vyšla, tím vyšší bodové ohodnocení značka dosáhla. Nízká cena ovšem může signalizovat nižší úroveň kvality produktu, která je dána sníženým obsahem účinných látek obsažených v produktu, což vyžaduje častější užívání nebo užívání ve větších dávkách. Tato skutečnost byla zohledněna při hodnocení četnosti dávkování a počtů dávek v balení. Čím častěji a ve větším množství bylo nutné produkt užívat, tím méně bodů získal.

U každého výrobce se také hodnotilo výrobní portfolio podle následujících kritérií. Pokud výrobce vyráběl všechny formy produktu v dané kategorii, získal 5 bodů. Za vyráběné dvě formy produktu získal 3 body a pokud byla vyráběna pouze jedna forma produktu, dosáhl výrobce 1 bodu.

Všechny získané hodnoty byly zprůměrovány a zaneseny do tabulek, kde došlo k sečtení a celkové interpretaci výsledků.

## 4.4 Vyhodnocení jednotlivých kategorií

### Vyhodnocení kategorie Redukce hmotnosti

Tab. 3 - Redukce hmotnosti

	Výrobce					
	Nutrend	Enervit	Multipower	Penco	PowerBar	Aminostar
cena za dávku - kapsle	3,00	0,00	2,34	3,50	0,00	2,34
dávkování- kapsle	3,25	0,00	2,34	5,00	0,00	4,34
cena za dávku- nápoj	3,00	0,00	0,00	4,00	1,00	4,00
počet dávek v balení - nápoj	3,00	0,00	0,00	2,67	1,50	3,00
cena za dávku - shake	3,00	0,00	2,00	0,00	3,00	3,00
počet dávek v balení - shake	2,00	0,00	2,00	0,00	3,00	2,00
výrobníkové portfolio	5,00	0,00	3,00	3,00	3,00	5,00
<b>celkem</b>	<b>22,25</b>	<b>0,00</b>	<b>11,68</b>	<b>18,17</b>	<b>11,50</b>	<b>23,68</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Hodnocené parametry:

- cena za dávku,
- četnost dávkování,
- počet dávek v balení pro každou formu produktu zvlášť,
- výrobníkové portfolio.

V porovnání s ostatními značkami získala firma Aminostar největší počet bodů. Spotřebitelům nabízí kompletní výrobníkové portfolio, což znamená, že vyrábí produkty určené pro spalování tuků v podobě tablet, nápojů i shaky (náhradu stravy) a tyto produkty jsou nabízeny za přijatelnou cenu.

Druhou firmou s největším počtem dosažených bodů v této kategorii je firma Nutrend, která také získala plný počet bodů za kompletní výrobní portfolio. V dalších hodnocených kategoriích dosahovala průměrných 3 bodů.

Firma Penco získala téměř 20 bodů. Nejvíce bodů dosáhla za dávkování kapslí, které je nutné užívat jen jednou denně, což je velkou předností těchto kapslí. Vysoké bodové hodnocení získala firma i za cenu dávky u nápojů určených k redukci hmotnosti.

Firmy PowerBar a Multipower získaly téměř shodné bodové hodnocení. Multipower nabízí produkty ve formě kapslí a náhradu stravy, jejichž přepočítané ceny za dávku patří k těm dražším v porovnání s ostatními konkurenty. Firma PowerBar má ve svém výrobním portfolio produkty ve formě nápojů a náhrady stravy. Největší slabinou PowerBar se ukázala cena za nápoje, které patří k nejdražším produktům ze všech porovnávaných značek.

Nejméně bodů v hodnocení získala firma Enervit, a to důsledkem toho, že nevyrábí řadu produktů, které jsou určeny k redukci hmotnosti.

## Vyhodnocení kategorie Kloubní výživa

Tab. 4 - Kloubní výživa

	Výrobce					
	Nutrend	Enervit	Multipower	Penco	PowerBar	Aminostar
<b>cena za dávku</b>	3,00	0,00	0,00	4,50	0,00	4,50
<b>dávkování</b>	3,50	0,00	0,00	3,50	0,00	3,00
<b>výrobní portfolio</b>	5,00	0,00	0,00	1,00	0,00	3,00
<b>celkem</b>	<b>11,50</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>9,00</b>	<b>0,00</b>	<b>10,50</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Hodnocené parametry:

- cena za dávku,
- četnost dávkování,
- výrobní portfolio.

Výsledky v kategorii kloubní výživy byly poznamenány faktem, že z šesti analyzovaných firem produkty na kloubní výživu vyrábí pouze polovina z nich.

Předností firmy Nutrend je kompletní výrobní portfolio i v této kategorii. Firma vyrábí produkty ve formě prášku, tablet i nápojů. Získala tím opět největší počet bodů, protože v ostatních hodnocených parametrech se výrazně od konkurence nelišila.

Firma Aminostar se umístila o jeden bod za firmou Nutrend. Výhodou produktů značky Aminostar je relativně levná cena za jednu dávku oproti firmě Nutrend. V ostatních bodovaných kategoriích dosáhla firma průměrných 3 bodů a také se výrazně nelišila od dalších dvou bodovaných značek.

Ani firma Penco výrazněji nezaostávala za konkurenty v hodnocení výrobku z této kategorie. Nevýhodou firmy se ukázala pouze nedostatečná šíře výrobního portfolio.

## Vyhodnocení kategorie Tyčinky

Tab. 5 – Tyčinky

	Výrobce					
	Nutrend	Enervit	Multipower	Penco	PowerBar	Aminostar
<b>cena tyčinky</b>	4,00	2,60	2,86	4,50	2,25	3,75
<b>cena za jednotku (g)</b>	3,57	2,20	2,71	3,50	2,75	3,50
<b>výrobní portfolio</b>	5,00	3,00	5,00	3,00	3,00	5,00
<b>celkem</b>	<b>12,57</b>	<b>7,80</b>	<b>10,57</b>	<b>11,00</b>	<b>8,00</b>	<b>12,25</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Hodnocené parametry:

- cena tyčinky,
- přepočítaná cena za jednotku (1g),
- výrobní portfolio.

Hodnocení výrobního portfolio v tomto případě znamenalo hodnocení druhů vyráběných tyčinek. Těmito druhy jsou energetické tyčinky, proteinové tyčinky a tyčinky pomáhající k hubnutí. Nebylo vyhodnocováno dávkování tyčinek vzhledem k tomu, že jejich užívání je velmi individuální např. při pocitu hladu.

V této kategorii byly výsledky podstatně vyrovnanější. Je zřejmé, že fitness tyčinky jsou oblíbenou náhradou správně vyvážené stravy, proto na ně výrobci doplňků sportovní výživy nezapomínají.

Největší počet bodů (12,57) opět získala firma Nutrend s kompletním portfolio a relativně nízkými cenami v porovnání s ostatními výrobci. Téměř shodné bodové hodnocení, pouze s minimálními rozdíly, dosáhla firma Aminostar.

Firma Penco se od předchozích dvou výrobců odlišila výrazněji nekompletním výrobním portfolio, což ji v této kategorii vyneslo pomyslné třetí místo. Naopak

portfolio značky Multipower zahrnuje všechny druhy tyčinek, ale jejich cena je vyšší než ceny předchozích hodnocených firem.

Nejméně bodů v této kategorii získala firma Enervit, a to z důvodu poměrně vysokých cen oproti ostatním konkurentům a neúplnému výrobnímu portfoliu. Podobně skončila i firma PowerBar, která měla ceny tyčinek v průměru ještě vyšší, ale v hodnocení ceny za jednotku získala nepatrně více bodů.

### Vyhodnocení kategorie Proteiny

Tab. 6 - Proteiny

	Výrobce					
	Nutrend	Enervit	Multipower	Penco	PowerBar	Aminostar
<b>cena za dávku</b>	2,86	2,00	2,25	3,50	1,67	2,36
<b>dávky v balení</b>	2,57	2,67	2,00	3,50	2,00	2,64
<b>procento bílkovin</b>	4,00	4,34	4,00	3,34	4,00	4,00
<b>celkem</b>	<b>9,43</b>	<b>9,01</b>	<b>8,25</b>	<b>10,34</b>	<b>7,67</b>	<b>9,00</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Hodnocené parametry:

- cena za dávku,
- počet dávek v balení,
- procento bílkovin obsažené v produktu.

Také v kategorii proteinů byly výsledky velice vyrovnané. Největší počet bodů získala firma Penco. Ve všech hodnocených parametrech dosáhla nadprůměrného hodnocení. Ostatní firmy převyšovala přepočtenou cenou za dávku a také počtem dávek v balení. Naopak nejméně bodů získala při hodnocení procenta bílkovin.

Ostatní firmy Nutrend, Enervit a Aminostar získaly bodová hodnocení s minimálními odchylkami. Lze tedy říci, že proteinové produkty těchto značek jsou si velmi blízkými substituty.



Nejméně bodů získala firma PowerBar důsledkem nejvyšší ceny za jednu dávku. Procento bílkovin mají ale produkty firmy PowerBar vysoké, stejně jako produkty všech ostatních firem, což svědčí o kvalitě těchto produktů.

### Vyhodnocení kategorie Aminokyseliny

Tab. 7 - Aminokyseliny

	Výrobce					
	Nutrend	Enervit	Multipower	Penco	PowerBar	Aminostar
cena za dávku - kapsle	3,20	1,00	2,00	2,50	0,00	3,60
dávkování - kapsle	3,40	3,00	3,00	2,00	0,00	2,80
cena za dávku - nápoj	5,00	0,00	4,00	3,00	0,00	3,00
cena za dávku – prášek	4,00	5,00	0,00	5,00	1,00	4,00
výrobníkové portfolio	5,00	3,00	3,00	5,00	1,00	5,00
<b>celkem</b>	<b>20,60</b>	<b>12,00</b>	<b>12,00</b>	<b>17,50</b>	<b>2,00</b>	<b>18,40</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Hodnocené parametry:

- cena za dávku,
- četnost dávkování pro kapsle,
- cena za dávku pro nápoje,
- cena za dávku pro práškovou formu produktu,
- výrobníkové portfolio.

Plný počet bodů za hodnocení výrobníkového portfolio dosáhly firmy Nutrend, Penco a Aminostar. Celkové prvenství v této kategorii uhájila firma Nutrend, nejen kompletním výrobníkovým portfolio, ale také nejlevnější cenou za dávku u nápoje. Cena za dávku u prášku dopadla také nadprůměrně, v ostatních hodnocených parametrech se firma pohybovala na hodnotách kolem průměru.

Firma Aminostar získala v této kategorii druhé místo, její předností je kompletní výrobní řada a nízká přepočítaná cena za dávku u práškové formy produktu. Nejvíce bodů ze všech hodnocených firem dosáhla u přepočítané ceny za dávku kapslí.

Shodný počet bodů získaly firmy Enervit a Multipower, které mají stejný počet výrobků v portfoliu. Liší se pouze formou, ve které jsou výrobky vyráběny. Předností firmy Enervit je nízká cena za dávku u práškové formy produktu, kde získala plný počet bodů. Slabinou jsou naopak drahé kapsle.

Nejméně bodů získala firma PowerBar, což bylo způsobeno tím, že vyrábí pouze jeden produkt, který navíc patří k nejdražším v porovnání s ostatními konkurenty. Další hodnocené formy produktu v podobě tablet a nápoje firma ve svém výrobním portfoliu nemá.

#### 4.5 Celkové zhodnocení všech konkurentů

Tab. 8 – Celkově dosažené body firem

	Výrobce					
	Nutrend	Enervit	Multipower	Penco	PowerBar	Aminostar
<b>Redukce hmotnosti</b>	22,25	0,00	11,68	18,17	11,50	23,68
<b>Kloubní výživa</b>	11,50	0,00	0,00	9,00	0,00	10,50
<b>Proteiny</b>	9,43	9,01	8,25	10,34	7,67	9,00
<b>Tyčinky</b>	12,57	7,80	10,57	11,00	8,00	12,25
<b>Aminokyseliny</b>	20,60	12,00	12,00	17,50	2,00	18,40
<b>CELKEM</b>	<b>76,35</b>	<b>28,81</b>	<b>42,50</b>	<b>66,01</b>	<b>29,17</b>	<b>73,83</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Po sečtení všech bodů získaných v jednotlivých kategoriích bylo možné vyhodnotit, která firma získala nejvíce bodů.

Ze všech analyzovaných firem získala největší počet bodů firma Nutrend (76,48), která zvítězila téměř ve všech kategoriích, kromě kategorie proteiny a redukce hmotnosti. K vítězství firmě významně dopomohlo vždy kompletní výrobní portfolio a také fakt, že její produkty nepatří k nejdražším na trhu, což je velkou předností této značky.

Firma Aminostar potvrdila druhým místem pozici mezi předními výrobci doplňků sportovní výživy. Od vítězné firmy Nutrend se v žádné kategorii výrazně neodlišovala.

Firma Penco získala o 10,47 bodů méně než vítěz a stala se firmou s třetím největším počtem získaných bodů. Téměř v každé kategorii se tato firma umístila mezi prvními třemi značkami kromě kategorie proteiny, kde dokonce porazila vítěznou firmu Nutrend velmi těsně o 0,91 bodu.

S dosaženým počtem 42,50 bodu se na čtvrtém místě umístila firma Multipower. Větší rozdíl od třetí firmy v pořadí byl způsoben faktem, že firma Multipower nevyrábí řadu výrobků zaměřenou na kloubní výživu. Její výrobní portfolio je rozdělené do třech skupin, první skupina s názvem Body obsahuje produkty podporující spalování tuků, druhá skupina se nazývá Active a nabízí produkty pro nabytí energie a třetí skupina Muscle je určena ke svalovému růstu.

S téměř shodným počtem bodů skončily firmy PowerBar a Enervit. Tento nízký počet získaných bodů byl způsoben absencí řady produktů pro kloubní výživu a v případě firmy Enervit i produktů určených k redukci hmotnosti. Je to dáno tím, že se firma Enervit specializuje na vytrvalostní sporty. Své portfolio produktů má rozdělené do čtyř základních skupin: energie, pitný režim, regenerace a Gymline Muscle.

Závěrem lze říci, že ze získaných hodnot se dá určit konkrétní postavení firem ve vybraných kategoriích, které mohou být užívány díky své univerzálnosti jak profesionálními, tak i rekreačními sportovci. Toto postavení na trhu doplňků sportovní výživy však není určujícím faktorem, vzhledem k tomu, že do analýzy nebyl zařazen kompletní sortiment výrobků těchto firem.

## 5 Posouzení konkurenční pozice značky Aminostar na českém trhu

Pro posouzení konkurenční pozice značky Aminostar na českém trhu byla použita Swot analýza a následně mapa konkurenčních skupin.

### 5.1 SWOT analýza firmy Aminostar

Nejčastějším diagnostickým nástrojem je SWOT analýza. Její princip spočívá v určování faktorů a vlivů reprezentujících silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby okolí.

Klíčové faktory a vlivy se zanášejí do čtyř kvadrantů tabulky SWOT (viz tab. 9), a to formou verbálního popisu nebo ohodnocení.

Tab. 9 – Swot analýza firmy Aminostar

Silné stránky	Slabé stránky
Distribuční kanál, Technologie, Know-how, Kvalita produktů, Kvalifikovaná pracovní síla, Výrobní portfolio.	Kauza Aminostar, Vysoká cena některých produktů.
Příležitosti	Hrozby
Inovace výrobků, Proniknutí na nové trhy, Růst firmy, Vysoké vstupní bariéry.	Ekonomická recese, Kurzové ztráty.

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 5.1.1 Silné stránky

##### Distribuční kanál

Kapitálovým vstupem silné farmaceutické společnosti Walmark a. s. v roce 2006 se produkty firmy Aminostar dostaly do specializovaných obchodů síti Vitaland.

### **Technologie**

Po přesunutí výroby do nového závodu mohly být vybudovány špičkově vybavené laboratoře kontroly jakosti a moderní skladovací prostory. Právě moderní technologie umožnila několikanásobné zvýšení výrobních kapacit a profesionální logistický systém, který urychlil expedici.

### **Know-how**

Firma vlastní rozsáhlé znalosti o svých produktech (z jakých surovin produkty vyrábět, dostupnost kvalitních surovin, náklady na výrobu, postup výroby, atd.).

### **Kvalita produktů**

Vysoká kvalita produktů je dosahována s pomocí kvalifikované pracovní síly, vysokému technologickému vybavení, pravidelnému laboratornímu testování. Firma Aminostar vlastní certifikát jakosti ČSN EN ISO 9001:2001 pro návrh, vývoj a výrobu potravinových doplňků pro sportovce.

### **Kvalifikovaná pracovní síla**

Firma zaměstnává a spolupracuje s předními odborníky a specialisty na výživu, trenéry i se samotnými sportovci.

### **Výrobní portfolio**

V počátcích svého působení se firma zaměřovala zejména na produkty vhodné pro kulturistiku, fitness a silové sporty. Poté byl sortiment rozšířen i do jiných oblastí sportu a zdravého životního stylu.

## **5.1.2 Slabé stránky**

### **Kauza Aminostar v roce 2005**

Díky této rozporuplné kauze se mohlo jméno firmy zapsat do povědomí spotřebitelů v negativním světle. V důsledku této kauzy byla zavedena různá opatření týkající se

kontrol obsahu anabolik, která firmu stojí ročně miliony korun, ale tato investice se vyplatí, protože zákazníci očekávají od výrobků kvalitu, odbornost, serióznost, nezávadnost.

### **Vysoká cena některých produktů**

Vyšší cena v porovnání s levnějšími dovozci ze zahraničí je dána kvalitou výrobku a tím, že kvalitní suroviny jsou dražší.

## **5.1.3 Příležitosti**

### **Inovace výrobků**

Podnik hledá podměty pro inovaci svých výrobků. Inovace probíhá i díky realizaci zkušenostního efektu z opakování hromadné výroby, vylepšování stávajících receptur.

### **Proniknutí na nové trhy**

Tím, že se firma snaží neustále inovovat produkty, se může dostávat a oslovovat nové segmenty spotřebitelů.

### **Růst firmy**

Poté co se firma Walmark stala jediným vlastníkem, zvýšil se dvojnásobně počet zaměstnanců firmy Aminostar.

### **Vysoké vstupní bariéry**

Vysoké vstupní bariéry představují nesnadný vstup potenciálních konkurentů do odvětví. Aby si výrobce doplňků sportovní výživy získal důvěru zákazníků, musí být jeho výrobky vysoce kvalitní a splňovat řadu norem. Právě náklady na výzkum, vývoj a náročné analýzy se stávají významnými bariérami vstupu do odvětví.

## **5.1.4 Hrozby**

### **Ekonomická recese**

Právě probíhající ekonomická recese zabrzдила na konci roku 2008 růst odvětví. Tato skutečnost se projevila sníženým obratem firmy, za hospodářský rok 2008/2009 byl ve

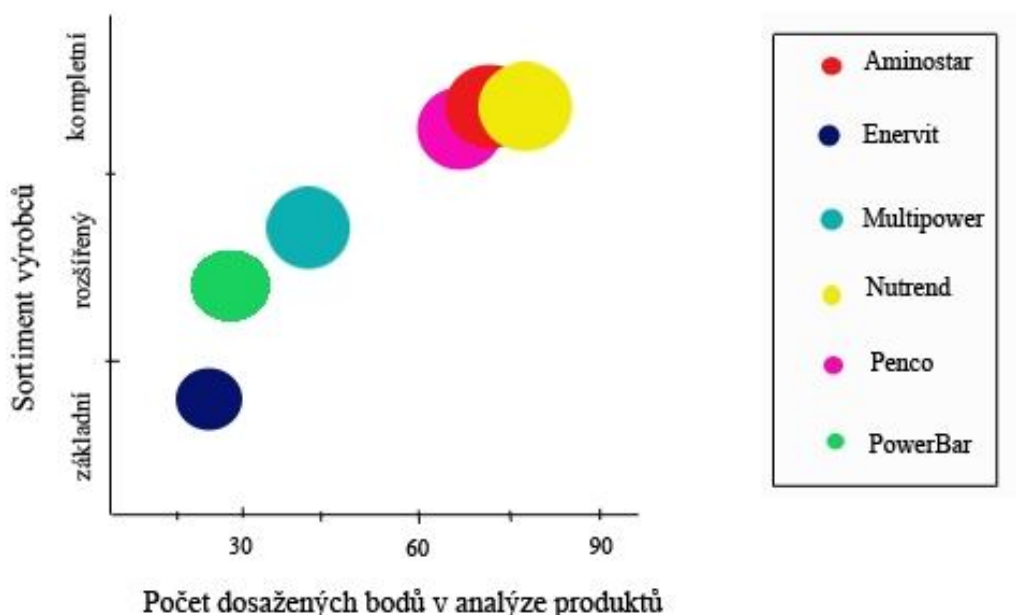
výši 127 mil. Kč, zatímco odhad na rok 2009/2010 je okolo 120 mil. Kč. Hrozba je spatřována především v nejisté délce trvání a dalšího prohlubování krize.

### Kurzové ztráty

Firma Aminostar v současnosti prodává výrobky v 8 zemích Evropy, kde se obchoduje hlavně v eurech. Kurzové ztráty vyplývají z nestabilního kurzu koruny. Možným řešením je zavedení eura v České republice.

## 5.2 Mapa konkurenčních skupin

Dalším analytickým nástrojem, který je možné použít při analýze odvětví, je mapa konkurenčních skupin. Mapa konkurenčních skupin se používá pro detailnější pohled na odvětví. S pomocí tohoto nástroje se vybrané konkurenční firmy zakreslí do mapy, na které jsou porovnávány dle určených parametrů. V tomto případě se jedná o celkový sortiment výrobců a počet dosažených bodů v benchmarking analýze, která hodnotí produkty značek podle vybraných parametrů.



Obr. 8 – Mapa konkurenčních skupin

*Zdroj: vlastní zpracování*

Po zakreslení všech firem, které byly podrobeny analýze společně s firmou Aminostar, se na mapě vytvořila velmi silná skupina firem Penco, Aminostar a Nutrend. Jsou to firmy, které používají stejnou nebo velmi podobnou tržní strategii. Předností těchto firem je kompletní sortiment vyráběných produktů, z kterého si mohou vybrat jak profesionální závodníci, tak i rekreační sportovci. Všechny firmy z této skupiny získaly také vysoké bodové ohodnocení v podrobné produktové analýze, což vypovídá o kvalitě a cenové dostupnosti produktů a umocňuje jejich sílu v odvětví.

Oproti tomu byla v dolní části mapy zakreslena firma Enervit, protože své produkty specializuje převážně na profesionální závodníky a volí tedy jinou tržní strategii. Firmy PowerBar a Multipower se umístily uprostřed mapy, jejich sortiment obsahuje více produktů než jen základní, ale není kompletní.

Výsledky těchto doplňujících analýz odvětví znovu potvrdily umístění firmy Aminostar mezi předními výrobci v oblasti doplňků sportovní výživy.



## 6 Návrh konkurenční strategie

V této kapitole bude proveden návrh konkurenční strategie firmy Aminostar dle následujícího postupu:

- vyhodnocení všech provedených analýz,
- definování cílů,
- výběr nástroje pro dosažení stanovených cílů.

### Vyhodnocení analýz

Z výsledků všech provedených analýz (Swot analýzy, produktové analýzy a mapy konkurenčních skupin) je patrné, že firma Aminostar opravdu patří k předním výrobcům doplňků sportovní výživy. V produktové analýze zaujímala firma vždy přední příčky, proto bylo doporučeno této konkurenční výhody využít a zaměřit se na spotřebitele, kteří by mohli produkty z těchto analyzovaných kategorií užívat a ještě tak nečiní.

### Cíle strategie

Cílem konkurenční strategie je rozšířit působnost prodeje značky Aminostar na specifický segment spotřebitelů. Tento cíl konkurenční strategie je v souladu se strategickým záměrem firmy, být partnerem všem rekreačním, výkonnostním i profesionálním sportovcům.

Specifický segment spotřebitelů je určen podle zvolených kritérií tak, aby mohl co nejefektivněji využívat produkty z vybraných kategorií (tzn. redukce hmotnosti, tyčinky, proteiny, aminokyseliny, kloubní výživa).

Kritéria pro definování segmentu:

**geografická kritéria:** větší města 100 000 obyvatel a více.

**demografická kritéria:** věk 35 – 49 let, pohlaví – muži i ženy.

**socioekonomická kritéria:** povolání – vrcholový řídící pracovník, úředník, majitel společnosti, vzdělání – vysokoškolské, středoškolské.

**sociopsychologická kritéria:** sociální třída – bohatí, střední třída, životní styl – vyznavači zdravého životního stylu, osobnost – cílevědomá, společenská, soutěživá, sebevědomá.

**behaviorální kritéria:** stupeň připravenosti ke koupi – neutrální postoj, výrobky zběžně znají, ale nejsou o nich hlouběji informováni.

Cílovou skupinu tedy tvoří specifická část lidí z větších měst, která vyznává zdravý životní styl a uvědomuje si potřebu pohybu pro kvalitní život. Jsou to lidé středního věku, kterým záleží na svém fyzickém i duševním zdraví. Mají sedavý způsob zaměstnání, působí na pozicích ve středním a top managementu a jejich práce je tedy velmi psychicky náročná, proto je pro ně důležitý způsob odreagování formou sportovní aktivity. Patří do střední spíše vyšší vrstvy, takže si pro sebe mohou dopřát luxus formou masáží, lázní a dalších wellness programů.

Spotřebitelé patřící do této cílové skupiny obecně sportovní doplňky stravy znají, domnívají se však, že jsou určeny převážně profesionálním sportovcům. Jejich vztah ke sportu je pozitivní, provozují ho pravidelně jednou až dvakrát týdně.

- **ženy:** navštěvují s kamarádkami různé formy aerobiku nebo jógy, oblíbenou formou aktivního odpočinku je také jízda na kole, spinning, běžky, in-line brusle... atd.
- **muži:** chodí cvičit do posilovny nebo s kamarády (kolegy) hrát tenis, squash, golf, fotbal, futsal... atd.

## **Výběr nástroje**

Nejvhodnějším nástrojem pro dosažení vytyčených cílů byla zvolena jedna ze tří obecných strategií definovaných Porterem. Jedná se o **strategii soustředění pozornosti**. Tato strategie je zcela odlišná od ostatních, protože spočívá ve výběru specifického segmentu spotřebitelů uvnitř daného odvětví, který byl již charakterizován, a snaží se co nejlépe vyhovět jeho potřebám.

## **Návrh marketingového mixu**

Po výběru strategického nástroje, pomocí kterého bude dosaženo vytyčených cílů, bylo možné sestavit návrh marketingového mixu, jehož součástí je produkt, cena, distribuce a komunikace. Následně bude každá část definována

### **Produkt - speciální výrobková řada**

Firma Aminostar již dané produkty vyrábí, není tedy nutné vydávat velké částky na výzkum a vývoj nových výrobků. Stačí pouze sestavit výrobkovou řadu, která bude nejlépe uspokojovat potřeby cílové skupiny.

Jelikož mají lidé z cílové skupiny náročné sedavé zaměstnání, mohou trpět nedostatkem pohybu a s tím souvisejícími problémy s váhou. Neměly by proto v této výrobkové řadě chybět produkty ve formě tablet, tyčinek a nápojů, které mají následující účinky:

- urychlení spalování tuků,
- dodání energie,
- zlepšení regenerace po fyzické aktivitě,
- doplnění ztracených minerálů.

Tato výrobková řada by měla být opatřena jednotným obalem, který bude přijatelný pro danou skupinu.

### **Distribuce výrobků**

Speciální výrobová řada bude doplněna na všechna dosavadní prodejní místa firmy Aminostar (tzn. obchody sítě Vitaland, fitness centra, sportovní a internetové obchody), ale hlavně na místa, kde tito lidé nejčastěji nakupují. Jsou to velká nákupní střediska, obchodní řetězce jako např. Kaufland, Globus, Tesco, Interspar, Albert, aby se produkt mohl dostat co nejbližší k cílové skupině spotřebitelů.

### **Propagace výrobků**

Protože vybraná skupina spotřebitelů není příliš informována o oblasti doplňků sportovní výživy, je nutná výrazná reklamní kampaň, která bude mít za úkol informovat a přesvědčit spotřebitele o výhodách používání produktů pro jejich kvalitnější prožitek ze sportu.

Příkladem podpory prodeje může být umístění stánku firmy Aminostar v prostorách prodejny, který by měl být obsluhován perfektně proškolenými jedinci, aby dokázali zákazníky informovat o všech účincích produktů. Možné jsou i ochutnávky různých příchutí a také otestování stravitelnosti samotnými spotřebiteli.

### **Cena**

Cena vybraných produktů je již firmou stanovena. Pro zatraktivnění nabídky produktů je možné zavedení určité slevy, pokud spotřebitel zakoupí celou řadu produktů najednou.

Firma Aminostar již vyrábí speciální řadu s názvem Xpower, která je určena pro vytrvalostní a kolektivní sporty, a je velmi oblíbená. Pokud by se firmě podařilo stejně úspěšně aplikovat tuto navrženou strategii a dosáhnout vytyčených cílů, mohla by tak výrazně posílit svou pozici na trhu a lépe čelit konkurenčním silám.

## Závěr

Firma bez jasně stanoveného cíle, strategie a přehledu o konkurenci může v dnešní době jen sotva přežít. Pohyb firmy směrem ke stanoveným cílům by měl být koordinovaný a veden odborným řízením. Právě analýza konkurence může ukázat managementu firmy, zdali se firma ubírá správným směrem a jeli současný stav firmy kompatibilní s tímto směrem a jeho okolím.

Cílem diplomové práce bylo posoudit konkurenční pozici značky Aminostar na českém trhu, což bylo provedeno prostřednictvím několika diagnostických nástrojů. Výsledkem analýz byla identifikace předností firmy Aminostar, které může firma využít jako konkurenční výhodu a které pomáhají stanovit strategii.

V teoretické části byla popsána současná situace v oblasti sportovní výživy a charakterizovány nejčastěji užívané sportovní suplementy. Dále zde byla definována konkurence a jednotlivé kroky její analýzy.

Praktická část byla zaměřena na analýzu konkurence firmy Aminostar, jejíž činností je výroba doplňků sportovní výživy. Výsledky všech provedených analýz dokázaly, že značka Aminostar zaujímá přední místo mezi těmito výrobci na českém trhu. Aby mohla firma tuto pozici ještě více posílit, byla navržena konkurenční strategie, která vycházela ze silných stránek firmy. Protože se firma v produktové analýze umísťovala ve všech hodnocených kategoriích na předních místech, bylo doporučeno zaměřit se specifickou skupinu lidí, kteří by mohli tyto produkty užívat a ještě tak z různých důvodů nečiní.

Myslím si, že aplikování navržené strategie by pro firmu bylo přínosem. Rozšířením na nový tržní segment by firma výrazně posílila své postavení a mohla by lépe odolávat konkurenčním silám. Domnívám se také, že specifická cílová skupina, na kterou bylo doporučeno se zaměřit, je zvolena velice vhodně, neboť právě lidé z této skupiny jsou nejvíce ohroženi civilizačními chorobami. To je spojeno především s moderním uspěchaným stylem doby. Jedním ze způsobů, jak těmto chorobám čelit, je dodržování zdravého a aktivního životního stylu, který firma Aminostar svou činností podporuje.

Při zpracování diplomové práce byly využity analytické metody. Analýza konkurence firmy Aminostar v rámci odvětví výroby doplňků sportovní výživy byla provedena pomocí benchmarkingu. Syntéza závěrů byla shrnuta do SWOT analýzy a mapy konkurenčních skupin. Hlavní stanovené cíle diplomové práce považuji za splněné.

## Seznam použité literatury

- [1] ADAM, Milan. *Kolagenní přípravky pro výživu a regeneraci kloubů* [online]. 2009 [cit. 2010-04-23]. Klouby potřebují kolagen. Dostupné z WWW: <<http://www.orling.cz/cz/kolagen-a-prof-adam/klouby-potrebuji-kolagen.html>>.
- [2] *Aminostar - Winning nutrition* [online]. 2010 [cit. 2010-04-23]. Dostupné z WWW: <[www.aminostar.cz](http://www.aminostar.cz)>.
- [3] BAUER, Joy. *The Complete Idiot's Guide to: Total Nutrition*. 3rd ed. Indianapolis: Alpha Books, 2003. 432 s. ISBN 0-7865-5111-9.
- [4] BOUŠKOVÁ, Klára. Rainer Zirkelbach - muž, který dal sílu značkám Weider a Multipower. *Ronnie* [online]. 11. 03. 2010, [cit. 2010-04-24]. Dostupný z WWW: <<http://kulturistika.ronnie.cz/c-6640-rainer-zirkelbach-muz-ktery-dal-silu-znackam-weider-a-multipower.html>>.
- [5] BRODAN, Vladimír. *Biologické složky výživy ve vztahu k výkonnosti*. Praha: ÚV ČSTV, 1981.
- [6] *Czech-powerbar* [online]. 2008 [cit. 2010-04-23]. Sport a výživa. Dostupné z WWW: <<http://www.czech-powerbar.cz/view.php?cisloclanku=2008020006>>.
- [7] *Czech-powerbar* [online]. 2008 [cit. 2010-04-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.czech-powerbar.cz/view.php?cisloclanku=2008020013&menu=1>>.
- [8] *Enervit : Active nutrition* [online]. 2009 [cit. 2010-04-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.enervit.cz/go.php>>.
- [9] *Enviwiki* [online]. 2008 [cit. 2010-04-20]. Normy ISO 9000. Dostupné z WWW: <[http://www.enviwiki.cz/wiki/Normy\\_ISO\\_9000](http://www.enviwiki.cz/wiki/Normy_ISO_9000)>.

- [10] *FitStore* [online]. 2009 [cit. 2010-04-23]. Jak vybrat spalovače tuků?. Dostupné z WWW: <<http://www.fitstore.cz/clanky/spalovace-tuku>>.
- [11] FOŘT, Petr. *Sport a správná výživa*. 1. vydání. Praha : Ikar, 2002. 352 s. ISBN 80-249-0124-2.
- [12] FOŘT, Petr. *Zdraví a potravní doplňky*. 1. vyd. Praha: Ikar, 2005. 398 s. ISBN 80-249-0612-0.
- [13] *HC Baník Sokolov*. [cit. 5. 1. 2006]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.tentacle-cz.com/banik/jun/index.php?pg=load&nam=vyziva2>>.
- [14] JOSEFOVSKÁ, Lenka. *Sportovní výživa* [online]. 2009 [cit. 2010-04-23]. Kreatin - způsob jak nabrat svaly. Dostupné z WWW: <<http://www.sportovni-vyziva.net/kreatin-zpusob-jak-nabrat-svaly/t-257/>>.
- [15] *Klubsport Hustopeče* [online]. 2007, Leden 6, 2010 [cit. 2010-04-20]. Výživa při sportu. Dostupné z WWW: <<http://www.klubsport.cz/>>.
- [16] KOTLER, P. *Marketing management. 10. Rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN. 80-247-0016-6.
- [17] LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. 1. Vydání*. Praha : Professional publishing, 2005, 186 s. ISBN. 80-86419-94-0.
- [18] MACH, Ivan. *Doplňky stravy*. 1. vyd. Praha: Svoboda Servis, 2004. 157 s. ISBN 80-86320-34-0.
- [19] MARTINČA, Josef. *Výživa mladých sportovců – kanoistů*. [cit. 25. 3. 2008]. Dostupné z WWW:



<<http://www.google.com/search?q=cache:vEF0vvYF8kIJ:www.kanoe.cz/files/rychllost/scm/Vyzivamladychkanoistu.doc+ml%C3%A9ko+a+pitn%C3%BD+re%C5%BEi m+sportovce&hl=cs&ct=clnk&cd=10&gl=cz>>.

[20] *Multipower : sportsfood* [online]. 2006 [cit. 2010-04-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.multipower.cz/inshop/>>.

[21] *Nutrend - katalog 2010*. Olomouc : Nutrend, 2009 [cit. 2010-04-23]. Dostupné z WWW: <[http://www.nutrend.cz/Files/czech/ilustrace2009/Katalogy/NUTREND\\_katalog\\_2010.pdf](http://www.nutrend.cz/Files/czech/ilustrace2009/Katalogy/NUTREND_katalog_2010.pdf)>.

[22] *Penco* [online]. 2007 [cit. 2010-04-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.penco.cz/o-firme.html>>.

[23] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie : Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

[24] *Prevence nemoci a podpora zdraví* [online]. 2004 [cit. 2010-03-15]. Výživa. Dostupné z WWW: <<http://www.cba.muni.cz/prevencenemoci/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=5>>.

[25] SEDLÁČKOVÁ, H, BUCHTA, K. *Strategická analýza. 2. Přepřacované a doplněné vydání*. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN. 80-7179-367-1.

[26] STEJSKAL, Pavel. *Zásady výživy sportovce* [online]. Školení trenérů licence A. Fakulta tělesné kultury UP Olomouc. Dostupné z WWW: <[www.upol.cz/fileadmin/user\\_upload/FTK/sportvyziva.ppt](http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/FTK/sportvyziva.ppt)>.

[27] TRAMPOTA, Jiří. *E-aminokyseliny* [online]. 2009 [cit. 2010-04-23]. Aminokyseliny. Dostupné z WWW: <<http://www.e-aminokyseliny.cz/>>.

- [28] *Výživa pro fitness* [online]. 2010 [cit. 2010-04-23]. Význam proteinů a bílkovin. Dostupné z WWW: <<http://www.vyziva-pro-fitness.cz/clanky/vyznam-proteinu-a-bilkovin-1>>.
- [29] *Wikipedia* [online]. 2009 [cit. 2010-04-23]. Doplněk stravy. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Dopln%C4%9Bk\\_stravy](http://cs.wikipedia.org/wiki/Dopln%C4%9Bk_stravy)>.
- [30] *Wikipedia* [online]. 2010, 22 April 2010 [cit. 2010-04-20]. Hazard Analysis and Critical Control Points. Dostupné z WWW: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Hazard\\_Analysis\\_and\\_Critical\\_Control\\_Points](http://en.wikipedia.org/wiki/Hazard_Analysis_and_Critical_Control_Points)>.

## Příloha

Příloha A – ukázka atestu produktu s názvem 100% Whey Protein s příchutí vanilka

**ZDRAVOTNÍ ÚSTAV SE SÍDLEM V OSTRAVĚ**  
**Centrum hygienických laboratoří**  
**Odbor hygienických laboratoří Karviná**  
*Těřeškově 2206, 734 01 Karviná - Mizerov*

*AminoStar s.r.o.*  
*Ohrazenice 188*  
*511 01 Turnov*

číslo posudku:  
P2699\*9882/2007/4213

vyřizuje, tel.:  
Žebroková 596397-229

Karviná:  
26. června 2007

**Výsledek laboratorního vyšetření vzorku.**

Dne 6.6.2007 jste nám doručili níže uvedený výrobek této šarže a expirace:

**100% Whey Protein s příchutí vanilka**  
**(LOT: 070523; EXP:23052009)**


Vzorek číslo 9882 byl podroben *mikrobiologickému* a *chemickému* vyšetření dle Vašich požadavků. Laboratorní protokol je přiložen.

**ZÁVĚR:**

Laboratorním vyšetřením bylo zjištěno, že výše uvedený vzorek po stránce chemické **vyhovuje** požadavkům Vyhlášky MZd. č. 304/2004 Sb., v platném znění, kterou se stanoví druhy a podmínky použití přídatných a pomocných látek při výrobě potravin (sladidla, syntetická barviva). Obsah kovů a mikrobiologické ukazatele **vyhovují** požadavkům Interní specifikace č. 01/2007 firmy Aminostar, s.r.o.. Jakostní ukazatele nebyly hodnoceny.

Závěr z výsledků laboratorního vyšetření je možno uplatnit u ostatních výrobců téhož druhu pouze tehdy, pokud tyto svým složením a vlastnostmi zcela odpovídají námi vyšetřovaným vzorkům.

Zdravotní ústav se sídlem v Ostravě  
Odbor hygienických laboratoří Karviná  
Těřeškově 2206, 734 01 Karviná-Mizerov  
Telefon 596 397 212, fax: 596 397 777

  
**RNDr. Šárka Doškářová**  
**vedoucí Odboru hygienických laboratoří Karviná**  
**Zdravotní ústav se sídlem v Ostravě**

**Rozdělovník:**

1. Adresát + lab. protokol
2. ZÚ Ostrava, OHL Karviná, OCHL

tel.: 596 397 111  
fax: 596 397 777

Bankovní spojení :  
ČNB Ostrava, č.ú. 3235761/0710

IČ: 71009396  
DIČ: CZ71009396



Zdravotní ústav se sídlem v Ostravě

Centrum hygienických laboratoří

Odbor hygienických laboratoří Karviná

Zkušební laboratoř č.1393.3 akreditovaná ČIA

Těřeškovové 2206, 734 01 Karviná - Mizerov (tel. : 596 397 203, fax: 596 397 777)

**PROTOKOL č. : 6828/2007 /KA**

Zákazník : AminoStar, s. r. o.  
Ohrazenice 188  
511 01 Turnov

Zakázka : 2699  
Číslo objednávky : D47/2007/4213  
Přijem vzorku : 6.6.2007  
Vyšetření vzorku : 6.6.2007 - 22.6.2007  
Číslo jednací : ZU/03693/2007  
Číslo spisu : S-ZU/03693/2007  
Spisový znak : 4.2.3.

Vzorek číslo : 9882 Datum odběru : 29.5.2007 Čas odběru : neuvedeno  
Název vzorku : 100% Whey Protein s příchutí vanilka  
Číslo šarže : LOT: 070523  
Místo odběru : AminoStar, s. r. o., Ohrazenice 188, Turnov  
Matrice : Potraviny  
Vzorkoval : Szurmanová  
Způsob odběru : originální balení  
Účel odběru : analýza  
Množství : 1000 g  
Datum spotřeby : 23.05.2009  
Poznámka : Dovozce: AminoStar, s. r. o., Ohrazenice 188, Turnov

#### Výsledky zkoušení - chemické vyšetření

(Metody v sloupci TYP : "A" akreditované, "N" neakreditované, "SA,SN" subdodávky akreditované/neakreditované,  
"FA1" flexibilně akreditované typ1, "FA2" flexibilně akreditované typ 2 )

Ukazatel	Hodnota	Jednotka	TYP	Použitá metoda	Nejistota
As	<0,02	mg/kg	A	SOP 108	-
Cd	<0,02	mg/kg	A	SOP 108	-
Hg	0,002	mg/kg	A	SOP 108	10%
Pb	<0,2	mg/kg	A	SOP 108	-
bílkoviny	81,2	g/100g	A	SOP 144	5%
tuky	2,5	g/100g	A	SOP 143	5%
sacharidy	9,5	g/100g	A	SOP 141	5%
energetická hodnota - suma	1630	kJ/100g	A	SOP 141	10%
acesulfam	593	mg/kg	A	SOP 217	10%
aspartam	1640	mg/kg	A	SOP 217	10%
syntetická barviva	neprokázána		A	SOP 198	-

Výsledky zkoušení - mikrobiologické vyšetření					
(Metody v sloupci TYP : "A" akreditované, "N" neakreditované, "SA, SN" subdodávky akreditované/neakreditované, "FA1" flexibilně akreditované typ1)					
Ukazatel	Hodnota	Jednotka	TYP	Použitá metoda	Nejistota
celkový počet mikroorganismů	520	KTJ/g (ml)	A	SOP 329	$4,4 \times 10^2 - 6,3 \times 10^2$
koagulázopozitivní stafylokoky	$<5 \times 10^1$	KTJ/g (ml)	A	SOP 331	-
Escherichia coli	$<1 \times 10^1$	KTJ/g (ml)	A	SOP 302	-
kvasinky	$<1 \times 10^1$	KTJ/g (ml)	A	SOP 332	-
plísň	$<1 \times 10^1$	KTJ/g (ml)	A	SOP 332	-
rod Salmonella	negativní	10g	A	SOP 335	-

**Poznámka k odběru :** Odběr vzorku není předmětem akreditace.

Výsledky se týkají pouze zkoušených vzorků.

Bez písemného souhlasu laboratoře se nesmí protokol reprodukovat jinak než celý.

Uvedené rozšířené nejistoty měření jsou součinem standardní nejistoty měření a koeficientu rozšíření  $k=2$ , což odpovídá hladině spolehlivosti přibližně 95%, nezohledňují vlivy odběrů vzorků.

Pro mikrobiologické ukazatele je nejistota výsledku vyjádřena jako 95% konfidenční mez, vyjadřující variabilitu Poissonova rozdělení, nezohledňující vliv odběrů vzorků.

Laboratoř má přiznán flexibilní rozsah akreditace. Laboratoř může zařazovat aktuální normalizované nebo technicky ekvivalentní metody zkoušení a modifikované metody zkoušení v dané oblasti akreditace v případě, že princip měření je zachován.

**Kontroloval OChL:** Alabánová Hana, Ing.

**Kontroloval OHM:** Behanová Monika

**Protokol vyhotovil :** Alabánová Hana, Ing.

**Počet stran :** 2

**V Karvině dne :** 26.6.2007



RNDr. Šárka Doškářová  
vedoucí OHL Karviná